



# CosmoGov

*Jurnal Ilmu Pemerintahan*  
Journal of Governmental Science

Volume 2, Nomor 1, April 2016

- Menakar Peluang Munculnya Inovasi Daerah Pasca Undang-undang 23 Tahun 2014 (Studi pada Hasil Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung)**  
Maulana Mukhlis
- Analisis Program Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Masyarakat Desa: Suatu Studi Pada Program Pengembangan Masyarakat Miskin di Perdesaan**  
Heru Nurasa
- Proses Perumusan Kebijakan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Kabupaten Sumedang**  
Rudiana
- Agenda Setting Dalam Proses Pembentukan Kabupaten Bandung Barat**  
Maman  
Dede Sri Kartini  
Neneng Yani Yuningsih
- Pilkada Serentak Dan Geliat Dinamika Politik Dan Pemerintahan Lokal Indonesia**  
Idil Akbar
- Perspektif Marketing Politik: Kegagalan Pdp Dan Partai Demokrat Dalam Mempertahankan Posisi Sebagai Partai Pemenang Pemilu 1999 Dan Pemilu 2009**  
Agus Sutisna
- Tanpa Incumbent, Keterlibatan Politik Aparatur Birokrasi Pada Pemilukada Serentak Menurun (Studi Perbandingan Pemilukada Langsung Kabupaten Pandeglang Tahun 2010 dengan Tahun 2015)**  
Ombi Romli
- Dilema Pelembagaan Partai Golongan Karya ( Golkar ) Di Tingkat Lokal: Fenomena Politik Klan**  
Muhammad Ridha T.R



ISSN: 2442-5958

Program Studi Ilmu Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Padjadjaran  
Bandung

Halaman:

1-182

**CosmoGov**  
*Jurnal Ilmu Pemerintahan*

**Penanggung Jawab:**  
Koordinator Program Studi Ilmu Pemerintahan

**Ketua Dewan Redaksi:**

Pipin Hanapiah

**Editor Pelaksana:**

Rahman Mulyawan

Dede Sri Kartini

Muradi

**Penyunting Ahli:**

Nasrullah Nazsir

Samugyo Ibnu Redjo

Utang Suwaryo

Dede Mariana

Franciscus van Ylst

Nandang Alamsah Deliarnoor

**Pelaksana Tata Usaha:**

Asep Jatnika

Rudiana

Idil Akbar

**Pembantu Pelaksana:**

Suryana

Ayi Sunarni

Shinta Ferlina

**Diterbitkan oleh:**

**CosmoGov**

FISIP UNPAD

**Dicetak oleh:**

F2kreasi Design & Printing

**Alamat:**

Jalan Raya Bandung-Sumedang Km-21 Jatinangor 45363, Jawa Barat, Indonesia

(022) 7796974, 7796416, 7796418

[www.cosmogov.com](http://www.cosmogov.com)

## *Pengantar Redaksi*

**P**enerbitan ini adalah tahun kedua *CosmoGov* dengan berbagai sajian artikel ilmiah yang terkait dengan pemerintahan kontemporer *cosmopolitan*, politik, dan kebijakan publik.

Dalam jurnal ini, Pengelola telah menyusun kerangka isi jurnal secara substantif, yang berusaha konsisten dan konsen terhadap isu-isu pemerintahan, politik, dan kebijakan publik mutakhir dalam alur yang bersifat konseptual-teoretik namun juga tidak membatasi diri untuk mengkaji pemerintahan, politik, dan kebijakan publik secara pragmatis-analitik. Susunan tersebut sedemikian rupa agar memiliki alur kejelasan yang terdiferensiasi secara konseptual dan logis serta tak menghilangkan karakteristik *CosmoGov* sebagai jurnal Ilmu Pemerintahan.

Semoga terbitan ketiga di tahun kedua ini bisa tetap terus membuka ruang diskusi dan debat ilmiah yang lebih luas sehingga bisa terus menambah khasanah keilmuan pemerintahan yang lebih berkembang dan bermanfaat.

Ketua Dewan Redaksi/

*Editor in Chief,*

**Pipin Hanapiah**

**DAFTAR ISI**

Pengantar Redaksi .....	ii
Daftar Isi .....	iii
Menakar Peluang Munculnya Inovasi Daerah Pasca Undang-Undang 23 Tahun 2014 (Studi Pada Hasil Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung) .....	1
Analisis Program Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Masyarakat Desa: Suatu Studi Pada Program Pengembangan Masyarakat Miskin di Perdesaan .	23
Proses Perumusan Kebijakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Sumedang.....	39
Agenda Setting dalam Proses Pembentukan Kabupaten Bandung Barat .....	66
Pilkada Serentak dan Geliat Dinamika Politik dan Pemerintahan Lokal Indonesia.....	95
Perspektif Marketing Politik: Kegagalan PDIP dan Partai Demokrat dalam Mempertahankan Posisi Sebagai Partai Pemenang Pemilu 1999 dan Pemilu 2009 .....	111
Tanpa <i>Incumbent</i> , Keterlibatan Politik Aparatur Birokrasi Pada Pemilukada Serentak Menurun (Studi Perbandingan Pemilukada Langsung Kabupaten Pandeglang Tahun 2010 Dengan Tahun 2015).....	132
Dilema Pelembagaan Partai Golongan Karya (Golkar) Di Tingkat Lokal: Fenomena Politik Klan .....	160
Indeks Subjek.....	183
Indeks Penulis .....	187
Profil Penulis.....	188
Penghargaan dan Terima Kasih .....	191
Petunjuk Penulisan .....	192

**MENAKAR PELUANG MUNCULNYA INOVASI  
DAERAH PASCA UNDANG-UNDANG 23  
TAHUN 2014  
(Studi pada Hasil Diklatpim IV Kabupaten  
Pringsewu Provinsi Lampung)**

**Maulana Mukhlis**

*Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Lampung,  
Mahasiswa Doktorat Ilmu Pemerintahan Universitas Padjadjaran*

*Email : maulanamukhlis1978@gmail.com*

**ABSTRAK**

Lahirnya inovasi daerah sebagaimana diamanatkan oleh UU 23/2014 tentang Pemerintahan Daerah salah satunya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Dalam upaya melahirkan pemimpin yang kuat dan mampu melahirkan inovasi, maka pada seluruh peserta diklat kepemimpinan (pada semua level eselon; I, II, III, dan IV) diharuskan membuat laporan proyek perubahan/inovasi daerah yang telah/ akan dilakukan di daerahnya pasca diklatpim. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peluang (prospek) munculnya inovasi daerah di Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung dari hasil analisis terhadap tigapuluh tiga dokumen proyek perubahan/inovasi daerah dari peserta diklatpim IV tahun 2014. Kajian ini menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan mengandalkan data sekunder dalam bentuk dokumen laporan proyek perubahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pelaksanaan diklatpim IV pada tahun 2014 di Kabupaten Pringsewu telah menggunakan pola baru dengan perubahan kurikulum, penekanan metode pembelajaran pada aspek pengalaman lapangan atau di tempat kerja, serta lahirnya inovasi bagi unit kerja yang telah/ akan dilakukan namun hanya terdapat tiga belas dari tigapuluh tiga proyek perubahan yang masuk dalam kategorisasi jenis inovasi. Proyek perubahan yang dihasilkan oleh peserta diklatpim IV masih berkisar pada upaya optimalisasi bukan pengembangan. Kreativitas yang muncul dari pejabat eselon IV juga masih berkisar pada optimalisasi administratif yang sangat mungkin hal tersebut sudah diamanatkan dalam aturan teknis yang dikeluarkan pemerintah (pusat). Proyek perubahan dalam Diklatpim IV lebih merupakan kreativitas individu dalam menjalankan tupoksi di unit kerja sehingga belum merupakan inovasi pimpinan sebagai dasar munculnya inovasi di daerah. Tentu terdapat variabel atau faktor lain

sebagai ukuran atau dasar menilai porspek (peluang) munculnya inovasi daerah selain pada aspek kepemimpinan melalui penyelenggaraan diklatpim sebagai kasus dalam penelitian ini.

**Kata Kunci :** Inovasi Daerah, Kepemimpinan, Kabupaten Pringsewu

### **ABSTRACT**

*The birth of innovation region, as mandated by Law 23/2014 on Local Government is determined by the quality of leadership. In an effort to deliver a leader who strong and able to bring innovation, then the entire participant of Leadership Training (at all levels of echelon; I, II, III, and IV) are required to make a report of changing project/ innovation areas that have been / will be done in the region after the Leadership Training. The objectives of this study is to identify opportunities (leads) to the emergence of regional innovation in Pringsewu Regency, Lampung Province, from analyzes of thirty-three documents of region changing project / innovations of participants in Leadership Training IV in 2014. The study used a descriptive method using a qualitative approach and relied on secondary data in form of the documents of changing project reports.*

*The results showed that despite the implementation of Leadership Training IV in 2014 in District Pringsewu have used the new patterns with some curriculum changes, emphasis of learning methods on the aspects of field experience or at workplace, likewise the birth of innovation for unit that has been / will be done, however there are only thirteen of thirty-three changing projects that came into the categorization of innovation variety. The changing project reports that have been resulted by participant of Leadership Training IV are still revolve around some efforts to optimize not to development. Creativity that emerged from Echelon IV was also still revolved around the optimization of administrative, which is quite possibly it has been mandated in technical rules were issued by the central government. The changing project in Leadership Training IV is more likely individual creativity when they are running their main duties in work units, as a result, it is not a leader innovation as a foundation to the emergence of innovation in the region. Certainly, there are variables or other factors to measuring leads (opportunities) on the emergene of region innovation, beside on leadership aspect through the organization Leadership Training as the case on this study.*

**Keywords:** Region Innovation, Leadership, Pringsewu Regency.

## PENDAHULUAN

Salah satu substansi perubahan dengan terbitnya Undang Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah adalah peluang adanya inovasi daerah. Secara khusus, inovasi daerah ini diatur dalam pasal 386-390 sebagai bagian dari bentuk pembaharuan dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah. Hal ini berarti akan mendorong bukan saja kepala daerah untuk berinovasi tapi juga aparatur sipil negara (ASN) di daerah untuk mengembangkan gagasan inovatif. Dalam perspektif kewenangan, peluang adanya inovasi daerah ini merupakan jawaban dari fakta keberagaman kondisi dan kemampuan daerah-daerah di Indonesia (termasuk kemampuan/kapasitas kepala daerah dan ASN-nya) yang selama ini cenderung diseragamkan.

Penyelenggaraan pemerintah daerah selama ini sampai dengan berlakunya UU 32/2004 sebenarnya juga sudah mengimplementasikan kebijakan otonomi daerah (desentralisasi) namun cenderung bercirikan simetris atau setara di setiap provinsi/

kabupaten/kota; kecuali NAD, DKI Jakarta, DIY dan Papua/Papua Barat sebagai daerah yang berstatus otonomi khusus yang merefleksikan asas desentralisasi asimetris. Dalam pelaksanaannya selama ini, kebijakan otonomi daerah masih memiliki sejumlah kelemahan, seperti: otonomi daerah hanya dipahami sebagai kebijakan yang bersifat institusional saja; perhatian dalam otonomi daerah hanya pada masalah pengalihan kewenangan dari pusat ke daerah, tetapi mengabaikan esensi dan tujuan kebijakan itu, otonomi tidak disertai dengan upaya peningkatan kemandirian dan prakarsa masyarakat di daerah sesuai dengan alam demokrasi<sup>1</sup>. Model desentralisasi simetris tersebut ternyata tidak selamanya merupakan formula yang efektif untuk memberi solusi terhadap masalah penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan problem sosial yang kompleks di Indonesia.

Menurut Agus Dwiyanto dalam Kumorotomo<sup>2</sup> melihat besarnya keragaman antar daerah, pilihan kebijakan desentralisasi seragam yang telah dilaksanakan selama satu dekade terakhir ini perlu ditinjau kembali.

1. Johansyah dalam Safri Nugraha dkk. 2013. *Desain Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang: UB Press. Hal.3
2. Wahyudi Kumorotomo & Widaningrum, Ambar. 2010. *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media dan JMKP & MAP UGM. Hal.4

*Pertama*, model desentralisasi yang seragam dalam keanekaragaman daerah yang mencolok bertentangan dengan hukum alam dan nilai yang terkandung dalam desentralisasi itu sendiri. *Kedua*, desentralisasi yang seragam mengabaikan kenyataan bahwa daerah memiliki tingkat kematangan, cakupan wilayah, potensi daerah, dan jumlah penduduk yang berbeda antara satu dengan lainnya. *Ketiga*, model desentralisasi seragam yang sekarang berlaku juga mempersulit daerah dalam pengembangan struktur birokrasi yang efisien dan aparatur yang profesional, mengingat kompetensi dan kebutuhan mereka yang berbeda-beda.

Konsep keseragaman (desentralisasi simetris) yang melihat daerah sebagai obyek yang harus diperlakukan sama serta hanya memiliki kewenangan yang sama dan acapkali diatur melalui peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat terbukti meniadakan potensi inovasi yang dimiliki oleh daerah. Dinamika permasalahan publik, dinamika wilayah, tantangan globalisasi menjadi alasan utama mengapa inovasi sebenarnya harus dilakukan. Hanya saja keberanian untuk melakukan inovasi masih menjadi kendala tersendiri, seolah-olah inovasi menjadi hal tabu bahkan memunculkan ketakutan karena tidak adanya aturan yang secara khusus memungkinkan adanya inovasi tersebut.

Penyelenggaraan pemerintahan daerah, dengan kondisi dan dinamika permasalahan daerah yang berbeda kemudian dijalankan murni dengan pendakatan ada atau tidaknya aturan yang mengatur tentang inovasi kewenangan ini. Akibatnya, penyelenggaraan pemerintahan daerah, meskipun didukung oleh keberadaan Aparatur Sipil Negara (ASN) atau pegawai atau gubernur/bupati/walikota yang potensial tidak memberikan kontribusi positif dalam memunculkan kekhasan pengelolaan pemerintahan daerah.

Kini dengan ditetapkannya UU No. 23 Tahun 2014 yang sebagian materinya diubah dengan Perpu No. 2 Tahun 2014 tentang Perubahan atas UU No. 23 Tahun 2014 dan ditegaskan dalam UU No. 9 Tahun 2015, pintu melakukan inovasi di daerah menjadi semakin jelas. Inilah yang ditunggu-tunggu karena undang-undang ini memahami hambatan utama inovasi yakni ketidakcukupan regulasi. Dengan asumsi bahwa inovasi adalah semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah (Pasal 386 UU 23/2014), maka inisiatif inovasi daerah tersebut dapat berasal dari kepala daerah, anggota DPRD, aparatur sipil negara, perangkat daerah, maupun anggota masyarakat secara luas.

ASN dan pejabat perangkat daerah sebagai bagian dari aktor yang memiliki peluang memunculkan inisiatif inovasi selaras dengan

keberadaan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan UU No. 30 Tahun 2015 tentang Administrasi Pemerintahan. Undang-undang ini merupakan dasar dalam manajemen aparatur sipil negara yang bertujuan untuk membangun aparat sipil negara yang memiliki integritas, profesional dan netral serta bebas dari intervensi politik, juga bebas dari praktek KKN, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat dengan melakukan inovasi dan pembaruan.

UU No. 5 Tahun 2014 juga menyebutkan bahwa jabatan Pegawai ASN terdiri dari 3 (tiga) jenis, yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional. Jabatan-jabatan tersebut dibentuk dengan tujuan, pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing. Pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing jabatan disusun saling membantu dan melengkapi, bergerak bersama untuk mewujudkan visi dan misi organisasi pemerintahan yang bermuara pada terwujudnya tujuan pembangunan nasional Indonesia. Apabila salah satu dari jabatan tersebut tidak berkontribusi maksimal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya, berpotensi mempengaruhi

kinerja organisasi dan menjadi beban bagi jabatan lain. Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut, maka kualitas kepemimpinan sektor publik (pemerintahan) menjadi kata kunci yang harus diwujudkan

Kepemimpinan di sektor publik utamanya pada pemerintahan merupakan suatu hal yang krusial. Keberhasilan pemerintah dalam mewujudkan tujuan bernegara salah satunya ditentukan oleh kualitas pemimpin pemerintahan. Hal ini sudah terbukti dari pengalaman negara-negara di seluruh dunia. Kemajuan negara-negara seperti Jepang, Korea Selatan, Cina, India, dan negara lainnya yang mengalami kemajuan pesat ditentukan oleh kepemimpinan yang ada di negara tersebut. Salah satu contohnya kita dapat melihat kemajuan yang luar biasa di Singapura pada saat dibawah kepemimpinan Perdana Menteri Lee Kuan Yew.

Selanjutnya, muncul pertanyaan bagaimana melahirkan pemimpin yang kuat dan mampu melahirkan inovasi tersebut. Secara teoritis, Gary<sup>3</sup> menyatakan bahwa terdapat dua pendapat tentang pembentukan kepemimpinan. Pendapat pertama menyatakan bahwa pemimpin itu

---

3. Gary Yulk. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ke-Lima*. Jakarta: PT. Indeks. Hal.1

dilahirkan. Aliran ini mendukung pendapat adanya bakat bawaan sejak lahir dari seorang pemimpin. Pendapat kedua menyatakan bahwa pemimpin itu dapat dibentuk. Aliran ini menjelaskan pemimpin bukan merupakan bakat bawaan tetapi dapat dibentuk melalui berbagai cara. Salah satu cara untuk pembentukan kemampuan kepemimpinan ini adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).

Salah satu diklat pembentukan dan pengembangan kepemimpinan di pemerintah Indonesia baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah adalah pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklatpim) sesuai dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 10,11,12, dan 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I, II, III, dan IV. Menindaklanjuti UU 23 Tahun 2015, maka mulai tahun 2014 penyelenggaraan diklatpim ini mengalami perubahan pola. Perubahan pola diklatpim diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN). Peraturan tersebut menjelaskan perubahan pola diklat dilakukan untuk lebih meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan diklat serta menghasilkan gambaran tentang kreatifitas dari calon pejabat dan inovasi dari calon pejabat tersebut tentang bagaimana kreatifitas itu dapat diimplementasikan di daerahnya.

Salah satu tujuan diklatpim

adalah untuk menghasilkan kreatifitas dan atau inovasi dari calon pejabat yang bersangkutan serta bagaimana kreatifitas atau inovasi itu dapat diimplementasikan di daerahnya dalam bentuk laporan proyek perubahan selaras dengan substansi inovasi yang diatur dalam Pasal 386 UU No. 23 Tahun 2014 tentang inovasi daerah. Berkaitan dengan relevansi ini, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang peluang munculnya inovasi daerah di Kabupaten Pringsewu dikaitkan dengan proyek perubahan/inovasi yang telah dihasilkan oleh para pejabat eselon IV peserta diklatpim tahun 2014 yang lalu.

Dalam perspektif kreatifitas dan inovasi dari pemimpin siklusnya dimulai dari munculnya ide. Kreatifitas dan inovasi dari (calon) pejabat tersebut serta bagaimana kreatifitas itu dapat diimplementasikan di daerahnya dalam bentuk laporan proyek perubahan hakikatnya lahir dari ide. Noor (2013:113) mengungkapkan bahwa dalam proses inovasi sebagai sebuah siklus terdapat empat komponen yang berperan yaitu: *idea generations and discovery, idea selection, idea implementation, and idea diffusion*. Hal ini menunjukkan bahwa ide dalam bentuk laporan proyek perubahan dari seluruh peserta Diklatpim (yang notabene seluruhnya pejabat) akan sangat berpengaruh terhadap munculnya inovasi di daerah tersebut.

Karena itu, berdasarkan paparan latar belakang di atas, maka dapat diutarakan pertanyaan penting yang akan di jawab dalam penelitian ini yaitu bagaimana peluang munculnya inovasi daerah dari para pejabat pemerintahan eselon IV di Kabupaten Pringsewu sebagaimana ketentuan dalam UU 23 Tahun 2014?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Konsep Inovasi dan Inovasi Pemerintahan

Menurut Rogers<sup>4</sup>, menjelaskan inovasi sebagai “*an idea, practice, or object perceived as new by the individual*”. Selain itu inovasi juga tidak terlepas dari beberapa hal antara lain:

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

- c. *Objek baru*. Sebuah inovasi adalah objek baru bagi penggunaannya, baik berbentuk fisik (*berwujud/tangible*) maupun yang tidak berwujud (*intangibile*).
- d. *Teknologi baru*. Inovasi sangat indentik 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.
- e. *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.

Sedangkan Noor<sup>5</sup> mengingatkan inovasi pemerintahan daerah adalah perpaduan dari lima komponen yaitu:

- a. *Strategy and Customers*. Pemerintahan daerah harus tahu kapan, dimana, dan bagaimana inovasi itu dilakukan

4. Everett M. Rogers. 2003. *Diffusion on Inovation: Five Edition*. New York: The Free Press. Hal.12

5. Irwan Noor. 2013. *Desain Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang: UB Press. Hal.94

- 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

#### Sifat dan Jenis Inovasi Pemerintahan

Hiberman dalam Abdulhak<sup>6</sup> membagi sifat perubahan dalam inovasi ke dalam enam kelompok inovasi yaitu Penggantian (*substitution*), Perubahan (*alternation*), Penambahan (*addition*), Penyusunan kembali (*restructuring*), Penghapusan (*elimination*), dan Penguatan (*reinforcement*)

Purwanto menjelaskan bahwa terdapat empat jenis inovasi pemerintahan, yaitu<sup>7</sup>:

1. Inovasi kreatif, adalah program atau kebijakan inovasi yang rendah belum menunjukkan praktek positif di lapangan, cerdas dari segi gagasan dan berpotensi untuk menghasilkan efek langkah pendek yang positif.
2. Inovasi strategis, adalah program atau kebijakan inovatif yang cerdas berpotensi menghasilkan dampak jangka panjang yang positif tetapi belum terbukti implementatif di lapangan.
3. Inovatif produktif adalah program yang cerdas dari segi gagasan, berpotensi menghasilkan dampak jangka pendek yang positif, terbukti implementasi di lapangan, namun belum cukup meyakinkan untuk jangka panjang.

#### METODOLOGI

Penelitian ini merupakan tipe penelitian kualitatif. Prosedur pengumpulan data sebagai usaha membatasi fokus penelitian dan mengumpulkan informasi dilakukan melalui pengumpulan dokumen kualitatif dan wawancara. Dokumen-dokumen kualitatif yang dikumpulkan

---

6. Abdulhak, I. 2002. *Metode Pembelajaran Orang Dewasa*. Bandung: Cipta Intelektual. Hal.96-97

7. M. Ngalim Purwanto. 2000. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Hal.4

adalah 33 (tiga puluh tiga) dokumen laporan proyek perubahan (inovasi) dari 33 (tiga puluh tiga) pejabat eselon IV pada Pemerintah Kabupaten Pringsewu peserta diklatpim IV, serta laporan hasil evaluasi diklatpim yang disusun oleh Badan Diklat Daerah Provinsi Lampung. Sedangkan wawancara mendalam dilakukan dengan Kepala Badan Diklat Daerah Provinsi Lampung dan dua orang pejabat di lingkup Pemerintah Kabupaten Pringsewu sebagai peserta diklatpim IV terbaik.

Sebagai fokus penelitian, enam kategorisasi sifat inovasi, yaitu penggantian (*substitution*), perubahan (*alternation*), penambahan (*addition*), penyusunan kembali (*restructuring*), penghapusan (*elimination*), dan penguatan (*reinforcement*) serta tiga jenis inovasi pemerintahan akan dijadikan rujukan. Setelah tahapan pengumpulan data dilalui, dilakukan analisis data secara kualitatif untuk menghasilkan data deskriptif tanpa menggunakan angka-angka. Dengan kata lain penelitian tidak hanya mengungkapkan kebenaran ide belaka, tetapi memahami kebenaran tersebut untuk dapat diimplementasikan di daerah. Untuk memperoleh tingkat

kepercayaan hasil penelitian dilakukan uji validitas dengan mentriangulasi (*triangulate*) dan mengajak seorang auditor (*external auditor*) untuk mereview keseluruhan hasil penelitian<sup>8</sup>.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Pola Baru Pelaksanaan Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu

Diklat bagi aparatur sipil negara (ASN) di Kabupaten Pringsewu secara garis besar dapat dikelompokkan dalam dua jenis diklat yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Diklatpim merupakan bagian dari diklat dalam jabatan. Diklatpim ini dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Lebih lanjut PP Nomor 101 tersebut menyebutkan diklatpim terdiri dari Diklatpim Tingkat IV, Tingkat III, Tingkat II, dan Tingkat I. Masing-

8. John W Creswell.2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Hal.286

masing jenis diklatpim tersebut diperuntukkan bagi jabatan struktural eselon IV, eselon III, eselon II, dan eselon I.

Mulai Tahun 2014, penyelenggaraan diklatpim di Kabupaten Pringsewu mengalami perubahan pola dan diselenggarakan oleh Badan Diklat Provinsi Lampung. Perubahan pola diklatpim diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10, 11, 12, dan 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I, II, III, dan IV. Peraturan tersebut menjelaskan perubahan pola diklat dilakukan untuk lebih meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan diklat. Beberapa alasan dilakukan perubahan pola diklatpim adalah (a) masih adanya kelemahan kurikulum, (b) metode pembelajaran kurang menekankan pada aspek pengalaman lapangan atau di tempat kerja, (c) kurangnya pembentukan karakter dan integritas, dan (d) kurangnya relevansi nyata dengan tidak munculnya inovasi bagi unit kerja.

Inti dari kompetensi kepemimpinan dalam diklatpim tersebut adalah membentuk pemimpin perubahan (Bahan Ajar *Training of Facilitator Diklatpim LAN Tahun 2014*). Filosofi pemimpin perubahan ini diilhami oleh konsep kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz<sup>9</sup>. Kebutuhan perlunya pemimpin adaptif karena adanya tantangan yang kompleks dan tidak cukupnya improvisasi operasional untuk menghadapi tantangan perubahan yang kompleks tersebut. Oleh karena itu, pemimpin perubahan yang akan dibentuk dalam diklatpim adalah pemimpin yang mampu melakukan adaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Perubahan tersebut dilakukan dalam rangka mempertahankan organisasi dengan tingkat kinerja yang tinggi.

Untuk membentuk pemimpin perubahan dalam diklatpim, model pembelajaran dirancang dengan sistem *on/off campus*. *On campus* adalah model pembelajaran klasikal dengan penekanan pada penguatan wawasan kebangsaan dan integritas

9 Ronald Heifetz, Alexander Grashow, dan Marty Linski. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing. hal.65

serta pembekalan kemampuan teori manajerial dan kepemimpinan. Sedangkan *Off campus* adalah model pembelajaran dengan pendekatan penerapan praktik kepemimpinan secara langsung di lapangan atau di tempat kerja para peserta diklat. Praktik lapangan dilakukan untuk mengasah kemampuan peserta dalam menyusun serta mengeksekusi rencana perubahan/inovasi yang telah disusun. Dengan kata lain, peserta diklat tidak hanya dilihat kemampuannya dari segi akademis selama *on campus*,

tetapi juga dilihat kemampuannya dalam membuat rencana perubahan/inovasi sampai dengan scenario bagaimana mengimplementasikan rencana perubahan/inovasi tersebut.

Dua model pembelajaran dalam diklatpim IV ini meliputi lima tahap. Kelima tahapan ini dilakukan dalam rangka mengembangkan kompetensi kepemimpinan peserta sebagai pemimpin yang mampu melakukan perubahan atau transformasi di tempat kerjanya; sebagaimana tergambar dalam tabel 1.

Tabel 1.  
Tahapan Pembelajaran Diklatpim Pola Baru dan Kompetensi yang Diharapkan

Tahapan	Model Pembelajaran	Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan
Tahap I Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi	<i>On campus</i> dengan penekanan pembelajaran pada pengembangan wawasan kebangsaan dan integritas dan diagnosa kebutuhan untuk perubahan.	Peserta mempunyai kemampuan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawasan kebangsaan dan integritas yang tinggi.</li> <li>• Mendiagnosa permasalahan organisasi dan mengidentifikasi kebutuhan perubahan organisasi.</li> </ul>
Tahap II <i>Breakthrough I (Taking Ownership)</i>	<i>off campus</i> yaitu kembali ke tempat kerjanya untuk memperdalam kebutuhan perubahan dan melakukan komunikasi dengan <i>stakeholder</i> .	Peserta mempunyai kemampuan mendiagnosa permasalahan dan kebutuhan perubahan secara langsung di kantornya dan mengkomunikasikan kebutuhan perubahan kepada <i>stakeholder</i> .
Tahap III Merancang Perubahan dan Membangun Tim	<i>on campus</i> dengan penekanan pembelajaran pada penyusunan proposal proyek perubahan yang akan dilakukan.	Peserta mempunyai kemampuan merancang perubahan yang akan dilakukan, membangun tim, dan menjalin kemitraan dengan <i>stakeholder</i> dalam rangka perubahan.

Tahapan	Model Pembelajaran	Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan
Tahap IV <i>Breaktrough II</i> ( <i>Leadership Labolatory</i> )	<i>off campus</i> , peserta mengimplementasikan proyek perubahan di tempat kerjanya.	Peserta mempunyai kemampuan eksekusi rencana, memobilisasi <i>stakeholder</i> , dan mengatasi hambatan yang muncul dalam pelaksanaan perubahan
Tahap V Evaluasi	<i>on campus</i> , peserta mempresentasikan hasil yang telah dicapai selama implementasi proyek perubahan.	Terbentuk kompetensi sebagai pemimpin perubahan atau transformasional.

**Sumber :** Bahan Ajar pada *Training of Facilitator* Diklatpim, Lembaga Administrasi Negara. 2014

Implementasi kedua model pembelajaran serta kemampuan menyusun serta mengeksekusi rencana perubahan/inovasi tersebut dilakukan untuk menghasilkan pemimpin perubahan pada sektor pemerintah. Adanya tantangan internal di dalam pemerintahan yaitu belum optimalnya pelayanan publik yang diberikan pemerintah serta banyaknya kebutuhan untuk pengembangan daerah adalah faktor utama mengapa peserta diklatpim diharuskan memiliki kemampuan untuk menyusun rencana perubahan/inovasi di daerahnya. Tantangan eksternal atau dari luar daerah yakni kompetisi dengan daerah lain serta dari luar negeri yaitu globalisasi dan pasar bebas tentunya mengharuskan adanya kemampuan pemerintah sehingga memiliki daya saing yang tinggi yang diwujudkan –

salah satunya- oleh kemampuan pejabat pemerintahan menghasilkan rencana perubahan/inovasi.

Sebagai daerah otonom baru, pelaksanaan Diklatpim IV kabupaten Pringsewu tahun 2014 merupakan diklat angkatan ke-4 sejak kabupaten ini berdiri dan diikuti oleh sebanyak 33 (tiga puluh tiga) pejabat eselon IV di lingkup pemerintah Kabupaten Pringsewu. Berdasarkan kewenangan, diklat tersebut dilaksanakan oleh Badan Diklat Daerah Provinsi Lampung. Sedangkan pelaksanaan diklatpim III bagi pejabat eselon III dilaksanakan oleh Badan Diklat Daerah Provinsi Lampung dengan menggabungkan peserta dari kabupaten/kota di Provinsi Lampung; tidak dilakukan tiap kabupaten sebagaimana penyelenggaraan Diklatpim III.

**Peluang Inovasi Daerah Berdasarkan Hasil Proyek Perubahan**

Pelaksanaan Diklatpim IV kabupaten Pringsewu tahun 2014 dilaksanakan selama dua bulan di kelas (*on campus*) selama *breakthrough I*, dan dua bulan di tempat kerja (*off campus*) untuk penerapan praktik dari proyek perubahan yang disusun oleh peserta diklatpim selama *breakthrough II*. Membuat Proyek perubahan merupakan salah satu kegiatan pada penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada peserta untuk

mengadakan perubahan nyata di unit kerja masing-masing.

Terdapat dua hal penting yang ditekankan oleh peserta diklatpim dalam membuat proyek perubahan yaitu menentukan kinerja organisasi yang akan ditingkatkan, dan upaya yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja tersebut. Upaya-upaya tersebut dituangkan ke dalam jadwal kegiatan yang akan dilaksanakan peserta di unit kerja masing-masing selama *breakthrough II*. Proyek perubahan yang dihasilkan oleh peserta Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu tahun 2014 sebagaimana terlihat dalam tabel 2.

Tabel 2.

Proyek Perubahan Peserta Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu Tahun 2014

No	Nama	Instansi/Satuan Kerja	Judul Proyek Perubahan
1	Anisa Kartika Sari	Badan Kepagawaian Daerah	Pengelolaan Database Pegawai Menggunakan Sistem Berbasis Teknologi
2	Muhammad Zainudin	Bagian Perlengkapan, Sekretariat Kabupaten	Optimalisasi Pengamanan Barang Milik Negara Melalui Pemanfaatan dan Pengendalian Aset Daerah
3	Yuli Susanto	Badan Pengelola Keuangan Daerah	Optimalisasi Pengelolaan Administrasi Pengendalian Kenaikan Gaji Berkala di Lingkungan Daerah Kabupaten Pringsewu
4	Suroto	Sekretariat Komisi Pemilihan Umum	Peningkatan Pengelolaan Penatausahaan Barang Inventaris Milik Negara pada Kantor KPU
5	Dewi Komariyah	Badan Pengelola Lingkungan Hidup	Penyusunan SOP Pertanggungjawaban Keuangan dalam Rangka Optimalisasi Kinerja Petugas Pengelola Keuangan

No	Nama	Instansi/Satuan Kerja	Judul Proyek Perubahan
6	Mardiyanto	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Modernisasi Pembinaan Kemasan Produk Makanan dalam Rangka Penyelenggaraan Perlindungan Konsumen
7	Riduan A Hafid	Dinas Perhubungan	Optimalisasi Pelayanan pada Terminal Gading Rejo
8	Trino	Dinas Pemuda dan Olahraga	Peningkatan Pembinaan dan Monitoring terhadap Para Pemuda Berprestasi Bidang Cabang Olahraga
9	Gunawan Pratama	Badan Kepegawaian Daerah	Realisasi Laporan Pertanggungjawaban Keuangan pada BKD
10	Muhammad Taufik	Badan Ketahanan Pangan	Peningkatan Mutu Pangan Melalui Sosialisasi Pembinaan terhadap para Produsen Bahan Pangan
11	Suhardiyanto	Dinas Pekerjaan Umum	Optimalisasi Pengelolaan Administrasi Kepegawaian terhadap Pegawai di Lingkungan Dinas PU
12	Ani Wijayanti	Kecamatan Pagelaran	Optimalisasi Pengordinasian Penyelenggaraan Pemerintahan Pekon
13	Putra Aditya Gumilang	Dinas Kominfo	Optimalisasi Pemanfaatan Website untuk Daya Saing Daerah di Era <i>E-Goverment</i>
14	Marwan	Kecamatan Pringsewu Barat	Optimalisasi Penagihan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)
15	Kamsinah	Kecamatan Gading Rejo	Optimalisasi Pelaksanaan Pengelolaan Administrasi di Bidang Pemberdayaan Masyarakat
16	Adrea Marza	Dinas Pekerjaan Umum	Optimalisasi Penyelenggaraan Kegiatan Pemeliharaan dan Fasilitasi Jalan dan Jembatan
17	Purwanto	Kecamatan Banyumas	Optimalisasi Peran Keamanan dan Ketertiban Masyarakat di Kecamatan Banyumas
18	Endaryati	Badan Penyuluh Pertanian, Perkebunan, Perikanan, dan Kehutanan	Revisi Sistem Evaluasi Pelaporan Tenaga Penyuluh Pertanian dan Kehutanan
19	Budi Darmawan	Bappeda	Optimalisasi Keterlibatan Masyarakat dalam Proses Perencanaan Pembangunan PNPM

No	Nama	Instansi/Satuan Kerja	Judul Proyek Perubahan
20	Ferza Ika Mahendra	Bagian Hukum	Optimalisasi Pengendalian Dokumentasi Produk Hukum Menggunakan Teknologi Informasi
21	Reka Pahlevi	Bagian Perencanaan	Optimalisasi Pengendalian Anggaran yang Bersumber dari APBN dalam Penyusunan Program dan Kegiatan Tahun 2015 untuk Pembangunan Sarana dan Prasarana Pasar
22	Aprilia Hasbihaka	Kantor Kesbangpol	Pengelolaan Arsip Kepegawaian dengan Sistem Informasi Pegawai Berbasis Aplikasi KOMputer
23	Sidik Priyanto	Bagian Organisasi	Optimalisasi dan Pengkoordinasian LAKIP pada Sekretariat Kabupaten Pringsewu
24	Yopia Arnawatui	Inspektorat Kabupaten	Penyusunan Rencana Kinerja Anggaran Berdasarkan Wilayah Kerja Inspektorat
25	Dini Waryani	BPKAD	Pengelolaan Administrasi Barang di lingkungan BPKAD
26	Judi Wulyana	Kecamatan Pagelaran Utara	Sinkronisasi RKA Berdasarkan Peraturan Bupati No. 10 Tahun 2012 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat
27	Yeni Safitri	Dinas Koperasi	Pemberdayaan Koperasi yang Mempunyai Potensi untuk dikembangkan melalui Pengelolaan Manajemen Koperasi
28	Eko Dharmafitria	BPMD	Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja pada Lingkungan BPMD
29	Bambang Sutrisno	Kecamatan Pagelaran	Optimalisasi Tata Kelola Arsip Kepegawaian
30	Nurhidayat Suralaga	Sekretariat Korpri	Revitalisasi Pelaksanaan Pembinaan Mental dan Rohani bagi Anggota Korpri
31	Indra Mirza	Dispenda	Optimalisasi Mekanisme Penyusunan Laporan Realisasi Pemeliharaan Pendapatan Daerah
32	Ridho Wiradinata	Bagian Humas dan Protokol	Akselerasi Penyampaian Berita Berbasis Teknologi
33	M. Subhan	BKD	Peningkatan Informasi dan Pelayanan Seleksi Penerimaan Calon Praja di Lingkungan Pemda

Sumber : Laporan Hasil Diklatpim 4 Angkatan IV, 2014

Everett M. Rogers<sup>10</sup> mendefinisikan bahwa inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Sedangkan Stephen Robbins<sup>11</sup> mendefinisikan inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa. Sedangkan inovasi dalam perspektif administrasi negara adalah Proses memikirkan dan mengimplementasikan suatu kebijakan oleh penyelenggara kepentingan publik untuk memenuhi kepentingan publik yang memiliki unsur kebaruan serta kemanfaatan. Sifat Perubahan dalam inovasi ada 6 kelompok yaitu: penggantian (*substitution*), perubahan (*alternation*), penambahan (*addition*), penyusunan kembali (*restructturing*), penghapusan (*elimination*), dan penguatan (*reinforcement*).

Dikaitkan dengan enam kelompok sifat inovasi tersebut, maka sebagian besar laporan proyek perubahan peserta Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu di atas masuk kategori penambahan dan atau penguatan

dengan kata kunci “optimalisasi”. Hanya terdapat dua judul yaitu “Revisi Sistem Evaluasi Pelaporan Tenaga Penyuluh Pertanian dan Kehutanan” (judul no. 18) dan “Revitalisasi Pelaksanaan Pembinaan Mental dan Rohani bagi Anggota Korpri” (judul no. 30) yang masuk kategori penyusunan kembali. Meskipun demikian, pada kasus judul no. 30 tersebut, sangat mungkin ide proyek perubahan tersebut bukan merupakan kewenangan instansi (Sekretariat Korpri) karena upaya peningkatan dan pembinaan mental melalui pelatihan dan pembinaan bukan merupakan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Korpri. Sedangkan pada sifat kategori penggantian, perubahan, dan penghapusan hampir tidak ditemui proyek perubahan yang relevan dengan kategori tersebut.

Secara umum, terdapat empat temuan terhadap laporan hasil proyek perubahan peserta Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu. *Pertama*, kata kunci “optimalisasi” menunjukkan bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kabupaten Pringsewu sebagai daerah otonom baru masih dalam tahap dasar pelayanan.. Kata

- 
10. Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion on Inovation: Third Edition*. New York: The Free Press. Hal.2
  11. Stephen P. Robbins. 1994. *Teori Organisasi: Struktur Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan. Hal.2

kunci “optimalisasi” menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) setiap satuan kerja perangkat daerah di Kabupaten Pringsewu masih sangat diperlukan. Oleh karena itu, meskipun dalam perspektif inovasi sesuai standar LAN, hal ini merupakan kreatifitas, namun apabila dibandingkan dengan kabupaten/kota/daerah lain yang lebih maju maka akan sangat mungkin apa yang telah dan akan dilakukan di Kabupaten Pringsewu oleh para peserta Diklatpim IV sudah pernah dilakukan oleh kabupaten/kota/daerah lain tersebut, sehingga bukan lagi merupakan inovasi. Dalam kaitan ini, penyusunan proyek perubahan inovasi juga harus mempertimbangkan pengalaman-pengalaman daerah lain.

*Kedua*, pemahaman peserta diklatpim IV terhadap tugas pokok dan fungsi organisasi masih lemah. Hal ini ditunjukkan dengan masih ditemuinya proyek-proyek perubahan yang sebenarnya bukan merupakan Tupoksi lembaganya; kecuali jika Tupoksi tersebut digeneralisir (disempitkan) sebagai hanya sekedar tugas individu/pegawai/aparatur sipil negara. Tupoksi individu sebagai aparatur sipil negara tentu berbeda dengan Tupoksi lembaga (organisasi perangkat daerah).

*Ketiga*, kreatifitas yang muncul dalam proyek perubahan diklatpim IV di Kabupaten Pringsewu masih

merupakan kreatifitas administratif misalnya dengan banyaknya judul “Penyusunan SOP (standar operasional prosedur)”. Meskipun sebenarnya terdapat tiga judul yang sudah mengarah ke modernisasi misalnya Judul Pengelolaan Database Pegawai Menggunakan Sistem Berbasis Teknologi, Optimalisasi Pengendalian Dokumentasi Produk Hukum Menggunakan Teknologi Informasi, dan Akselerasi Penyampaian Berita Berbasis Teknologi, namun judul terakhir memang merupakan Tupoksi dari SKPD tersebut sehingga juga belum seluruhnya merupakan proyek inovasi. Selain implementasi dari proyek perubahan tersebut membutuhkan dukungan prasyarat teknologi, dalam perspektif administratif, masih sangat mungkin bahwa proyek perubahan yang diusulkan/dilakukan dalam bentuk SOP tersebut sudah diatur secara khusus dalam peraturan-peraturan yang lebih tinggi. Namun, karena sebelumnya tidak dilakukan kajian regulasi terhadap usulan proyek perubahan, hal ini belum dapat diketahui.

*Keempat*, dalam perspektif kreatifitas, secara internal di kabupaten Pringsewu, proyek perubahan yang dilakukan oleh peserta Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu sebagian besar sebenarnya telah memenuhi kriteria sebagai sebuah kreatifitas (melakukan sesuatu yang belum dilakukan ASN lain di Kabupaten Pringsewu). Namun dalam perspektif lahirnya inovasi daerah Kabupaten Pringsewu dari

proyek perubahan tersebut belum menunjukkan potensi yang besar untuk muncul.

**Peluang Inovasi Daerah Berdasarkan Hasil Proyek Perubahan**

(kreatif, strategic, dan produktif), dari tigapuluh tiga laporan hasil proyek perubahan peserta Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu tahun 2014 dapat dikategorisasikan ke dalam pengelompokan sebagaimana tabel 3.

Selanjutnya, dengan menggunakan tiga kategorisasi jenis inovasi

Tabel 3.  
Kategorisasi Jenis Inovasi dari Proyek Perubahan Peserta Diklatpim IV

Jenis Inovasi	Proyek Perubahan		Good		Good	
	No	Judul	Gagasan	Praktik	Efek Jangka Pendek	Efek Jangka Panjang
Kreatif	3	Optimalisasi Pengelolaan Administrasi Pengendalian Kenaikan Gaji Berkala di Lingkungan Daerah Kabupaten Pringsewu	V	-	V	-
	4	Peningkatan Pengelolaan Penatausahaan Barang Inventaris Milik Negara pada Kantor KPU				
	13	Optimalisasi Pemanfaatan Website untuk Daya Saing Daerah di Era <i>E-Government</i>				
	20	Optimalisasi Pengendalian Dokumentasi Produk Hukum Menggunakan Teknologi Informasi				
	22	Pengelolaan Arsip Kepegawaian dengan Sistem Informasi Pegawai Berbasis Aplikasi Komputer				
	30	Revitalisasi Pelaksanaan Pembinaan Mental dan Rohani bagi Anggota Korpri				
	31	Optimalisasi Mekanisme Penyusunan Laporan Realisasi Pemeliharaan Pendapatan Daerah				
Strategik	1	Pengelolaan Database Pegawai Menggunakan Sistem Berbasis Teknologi	V	-	V	V
	2	Optimalisasi Pengamanan Barang Milik Negara Melalui Pemanfaatan dan Pengendalian Aset Daerah				
	18	Revisi Sistem Evaluasi Pelaporan Tenaga Penyuluh Pertanian dan Kehutanan				
	19	Optimalisasi Keterlibatan Masyarakat dalam Proses Perencanaan Pembangunan PNPM				
	26	Sinkronisasi RKA Berdasarkan Peraturan Bupati No. 10 Tahun 2012 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat				
	32	Akselerasi Penyampaian Berita Berbasis Teknologi				

Jenis Inovasi	Proyek Perubahan		Good		Good	
	No	Judul	Gagasan	Praktik	Efek Jangka Pendek	Efek Jangka Panjang
Produktif	6	Modernisasi Pembinaan Kemasan Produk Makanan dalam Rangka Penyelenggaraan Perlindungan Konsumen	V	V	V	-
Lainnya (Tidak Termasuk Ketiganya)	5	Penyusunan SOP Pertanggungjawaban Keuangan dalam Rangka Optimalisasi Kinerja Petugas Pengelola Keuangan	-	-	-	-
	7	Optimalisasi Pelayanan pada Terminal Gading Rejo**)				
	8	Peningkatan Pembinaan dan Monitoring terhadap Para Pemuda Berprestasi Bidang Cabang Olahraga				
	9	Realisasi Laporan Pertanggungjawaban Keuangan pada BKD				
	10	Peningkatan Mutu Pangan Melalui Sosialisasi Pembinaan terhadap para Produsen Bahan Pangan				
	11	Optimalisasi Pengelolaan Administrasi Kepegawaian terhadap Pegawai di Lingkungan Dinas PU				
	12	Optimalisasi Pengordinasian Penyelenggaraan Pemerintahan Pekon				
	14	Optimalisasi Penagihan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)				
	15	Optimalisasi Pelaksanaan Pengelolaan Administrasi di Bidang Pemberdayaan Masyarakat				
	16	Optimalisasi Penyelenggaraan Kegiatan Pemeliharaan dan Fasilitasi Jalan dan Jembatan				
	17	Optimalisasi Peran Keamanan dan Ketertiban Masyarakat di Kecamatan Banyumas				
	21	Optimalisasi Pengendalian Anggaran yang Bersumber dari APBN dalam Penyusunan Program dan Kegiatan Tahun 2015 untuk Pembangunan Sarana dan Prasarana Pasar				
	23	Optimalisasi dan Pengkoordinasian LAKIP pada Sekretariat Kabupaten Pringsewu				
	24	Penyusunan Rencana Kinerja Anggaran Berdasarkan Wilayah Kerja Inspektorat				
	25	Pengelolaan Administrasi Barang di lingkungan BPKAD				
	27	Pemberdayaan Koperasi yang Mempunyai Potensi untuk dikembangkan melalui Pengelolaan Manajemen Koperasi				
28	Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja pada Lingkungan BPMD					
29	Optimalisasi Tata Kelola Arsip Kepegawaian					
33	Peningkatan Informasi dan Pelayanan Seleksi Penerimaan Calon Praja di Lingkungan Pemda					

Sumber : Analisis Hasil Wawancara & Review Auditor Eksternal

Makna jenis Inovasi kreatif adalah program atau kebijakan inovasi yang rendah belum menunjukkan praktek positif di lapangan, cerdas dari segi gagasan dan berpotensi untuk menghasilkan efek langkah pendek yang positif. Makna inovasi strategis adalah program atau kebijakan inovatif yang cerdas berpotensi menghasilkan dampak jangka panjang yang positif tetapi belum terbukti implementatif di lapangan. Makna inovatif produktif adalah program yang cerdas dari segi gagasan, berpotensi menghasilkan dampak jangka pendek yang pasif, terbukti implementasi di lapangan, namun belum cukup meyakinkan untuk jangka panjang. Sedangkan makna lainnya (tidak termasuk ke dalam tiga jenis inovasi) berarti proyek perubahan yang dihasilkan oleh peserta Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu bukan merupakan pembaruan suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi; baik dalam pengertian Everett M. Rogers maupun Stephen Robbins di atas.

Sebanyak 7 (tujuh) jenis proyek perubahan masuk kategori kreatif karena belum menunjukkan praktek positif di lapangan, cerdas dari segi gagasan dan berpotensi untuk menghasilkan efek langkah jangka pendek yang positif. Mengapa tidak bisa mencapai manfaat jangka

panjang? Karena gagasan tersebut dengan sendirinya tidak bisa diimplementasikan apabila terjadi tiga keadaan, yaitu apabila sistem penggajian (judul 3 dan 31) yang ditetapkan oleh pemerintah pusat mengalami perubahan struktur, apabila prsyarat pendukung (fasilitas *hardware* dan *software*) tidak tersedia (judul 13,20,22), serta lembaga daerah yang ada sebagai subyek dan obyek inovasi berubah kedudukan atau mengalami restrukturisasi oleh kewenangan pemerintah pusat (judul 4).

Sebanyak 5 (lima) judul proyek perubahan peserta Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu masuk kategori inovatif yang bermakna cerdas dalam sisi gagasan, berpotensi menghasilkan dampak jangka panjang yang positif tetapi belum terbukti implementatif di lapangan karena baru akan dilaksanakan. Temuan menarik justru terlihat pada terjadinya kesenjangan antara inovasi yang masuk kategori inovasi jenis produktif dengan proyek perubahan yang tidak masuk ke dalam ketiga jenis inovasi yang ada. Hanya terdapat 1 (satu) jenis proyek perubahan yang masuk inovasi jenis produktif, sebaliknya terdapat 20 (dua puluh) proyek perubahan yang tidak masuk dalam kategori inovasi karena seluruhnya merupakan tugas pokok dan fungsi dari satuan kerja perangkat kerja daerah di mana peserta Diklatpim IV mengabdikan selama ini (asal instansi).

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Apabila munculnya inovasi daerah sebagaimana diatur dalam UU 23 Tahun 2014 Pasal 386-390 mengandalkan ukuran dari munculnya kreatifitas peserta Diklatpim IV (fokus kriteria kepemimpinan unit pemerintahan), maka untuk kasus di Kabupaten Pringsewu inovasi daerah tersebut masih belum akan terjadi. Dikaitkan dengan enam kelompok inovasi, sebagian besar proyek perubahan peserta Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu (14 judul) hanya masuk kategori penambahan dan atau penguatan dengan kata kunci "optimalisasi". Sedikit judul (hanya 2 judul) yang masuk kategori penyusunan kembali. Sedangkan pada kategori penggantian, perubahan, dan penghapusan hampir tidak ditemui jenis proyek perubahan yang relevan.

Proyek perubahan yang dihasilkan oleh peserta diklat masih berkisar pada upaya optimalisasi, bukan pengembangan. Artinya, upaya tersebut sangat mungkin sudah dijalankan di tempat (kabupaten/kota/provinsi) lain apabila dilakukan kajian pembanding. Selain itu, kreatifitas yang muncul dalam laporan proyek perubahan sebagian besar pejabat eselon IV juga masih berkisar pada optimalisasi administratif yang juga sangat mungkin hal tersebut sudah diamanatkan dalam sekian banyak

aturan teknis yang dikeluarkan pemerintah (pusat) apabila dilakukan kajian regulasi. Oleh karena itu, proyek perubahan dalam Diklatpim IV hanya merupakan kreatifitas individu dalam menjalankan tupoksi di unit kerja sehingga belum merupakan inovasi pada unit kerja sebagai dasar munculnya inovasi daerah sebagaimana diatur dalam UU 23 Tahun 2014.

Bahkan, Hanya terdapat 1 (satu) jenis proyek perubahan yang masuk inovasi jenis produktif, sebaliknya terdapat 20 (dua puluh) proyek perubahan yang tidak masuk dalam kategori inovasi karena seluruhnya merupakan tugas pokok dan fungsi dari satuan kerja perangkat kerja daerah di mana peserta Diklatpim IV mengabdikan selama ini (asal instansi). Temuan tersebut membuktikan bahwa hasil proyek perubahan/inovasi dari peserta Diklatpim IV Kabupaten Pringsewu belum bisa menjadi gambaran sebagai latar belakang proyeksi munculnya inovasi daerah melalui faktor ide/gagasan kepemimpinan daerah.

### Saran

Penyelenggaraan Diklatpim bukan merupakan satu-satunya faktor untuk menilai porspek (peluang) munculnya inovasi daerah. Hal tersebut merupakan salah satu kelemahan dari penelitian ini. Oleh karena itu, secara akademik, tentu

terdapat variabel-variabel atau faktor-faktor lain sebagai ukuran atau dasar menilai porspek (peluang) munculnya inovasi daerah, selain pada aspek kepemimpinan melalui penyelenggaraan diklatpim sebagai kasus dalam penelitian ini.

Selain itu, melakukan kajian pembandingan dengan hasil proyek perubahan di kabupaten/kota lain serta melakukan kajian regulasi terhadap usulan proyek perubahan peserta Diklatpim perlu dilakukan untuk menilai unsur kebaruan terhadap kreatifitas sehingga seleksi jenis inovasi dapat dilakukan sejak para peserta mengajukan judul proyek perubahan. Selain itu, pasal 387 UU No. 23 Tahun 2014 disebutkan bahwa dalam merumuskan kebijakan inovasi, pemerintahan daerah mengacu pada 8 prinsip: peningkatan efisiensi; perbaikan efektivitas; perbaikan kualitas pelayanan; tidak menimbulkan konflik kepentingan; berorientasi kepada kepentingan umum; dilakukan secara terbuka; memenuhi nilai-nilai kepatutan; dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri. Oleh karena itu secara praktis, delapan prinsip tersebut seyogyanya juga menjadi dasar dalam perumusan dan atau persetujuan proyek perubahan/inovasi daerah bagi penyelenggara Diklatpim terhadap peserta Diklatpim.

#### PUSTAKA RUJUKAN

Abdulhak, I. 2002. *Metode Pembelajaran Orang Dewasa*. Bandung: Cipta Intelektual.

Creswell, John W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, dan Marty Linski. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

Kumorotomo, Wahyudi & Widaningrum, Ambar. 2010, *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media dan JMKP & MAP UGM.

Noor, Irwan. 2013. *Desain Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang: UB Press.

Nugraha, Safri dkk. 2007. *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: CLGS-FH Universitas Indonesia.

Purwanto, M. Ngalim. 2000. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.

Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion on Inovation: Third Edition*. New York: The Free Press.

Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion on Inovation: Five Edition*. New York: The Free Press.

Yulk, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ke-Lima*. Jakarta: PT. Indeks.

## PROFIL PENULIS



**Maulana Mukhlis, S.Sos, M.IP**, lahir di Lampung Timur, 30 April 1978. Alumni S-1 dan S-2 dari Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Lampung ini, sejak tahun 2008 tercatat sebagai dosen tetap di jurusan yang sama tempat ia sebelumnya belajar dan kini berjabatan fungsional sebagai Lektor. Bidang riset yang ditekuni adalah kebijakan publik dalam perspektif tata kelola pemerintahan terutama pada aspek kebijakan perencanaan daerah, kebijakan lingkungan, inovasi daerah, peningkatan kapasitas aparatur daerah, serta pengadaan barang/jasa. Selain itu, juga rutin menjadi kolumnis di surat kabar harian *Lampung Post* dalam tema-tema di atas. Saat ini ia tengah menempuh pendidikan Doktor Ilmu Pemerintahan di FISIP Universitas Padjadjaran Bandung.

**Dr. Drs. Heru Nurasa, M.Si** adalah seorang doktor ilmu administrasi publik. Saat ini menjabat sebagai sekretaris prodi program magister dan doktor Ilmu Administrasi Publik FISIP Universitas Padjadjaran. Menjadi peneliti dan konsultan dalam bidang administrasi publik dan kebijakan publik di lingkungan universitas dan pemerintahan. Kepakaran yang digelutinya adalah administrasi dan kebijakan publik.



**Rudiana, S.IP., M.Si.** adalah Dosen pada Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP UNPAD. Ia Alumnus Program S2 Ilmu Politik dan Program S1 Ilmu Pemerintahan dari UNPAD. Kepakaran yang digelutinya adalah tentang Studi Pemerintahan Daerah, Pemerintahan Islam, dan Kepemimpinan.