

**KEPEMIMPINAN INOVATIF DALAM MEWUJUDKAN  
INOVASI PELAYANAN PUBLIK  
DI DINAS KESEHATAN KOTA SEMARANG**

22/12/2023



**Andri Rahmat Hidayat, R. Slamet Santoso, Ari Subowo**  
Departemen Administrasi Publik,  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. H. Soedarto, S. H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1269  
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405  
Laman : <http://fisip.undip.ac.id> Email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

**Abstrak**

Inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang mempunyai manfaat membantu dalam proses menyelesaikan permasalahan urusan kesehatan di Kota Semarang dengan cepat. Komitmen dari Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dilakukan secara maksimal sehingga mampu menghantarkan Dinas Kesehatan Kota Semarang sebagai perangkat daerah yang inovatif. Penelitian ini dilakukan untuk melihat kepemimpinan inovatif kepala dinas kesehatan dan melakukan analisis kesuksesan dengan menggunakan *critical success factors* (CSFs) dalam membangun inovasi pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian best practices. Analisis data menggunakan aplikasi atlas.ti. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan inovatif dibantu melalui visioner, kolaborasi, kemampuan mengatasi risiko, dan orientasi perubahan dilakukan dengan baik. *Critical success factors* dilihat dari kapabilitas internal organisasi, jaringan dan hubungan, strategi, manajemen teknologi, dan budaya inovasi dikatakan sukses dan berhasil.

Kata Kunci : Kepemimpinan Inovatif, Inovasi Pelayanan Publik, Faktor Penentu Kesuksesan, Dinas Kesehatan Kota Semarang

**Abstract**

*Public service innovation in Semarang City Health Office has the benefit of helping in the process of solving health problems in Semarang City quickly. The commitment of the Head of Semarang City Health Office is maximized so that it can deliver Semarang City Health Office as an innovative regional apparatus. This study was conducted to look at the innovative leadership of the head of the health department and analyze success using critical success factors (CSFs) in building public service innovation. This research uses descriptive qualitative method with best practices research type. Data analysis using the atlas.ti application. The results showed that innovative leadership is built through visionary, collaboration, ability to overcome risks, and change orientation is done well. Critical success factors seen from internal organizational capabilities, networks and relationships, strategy, technology management, and innovation culture are said to be successful and successful.*

*Keyword : Innovative Leadership, Public Service Innovation, Critical Success Factors, Semarang City Health Office*

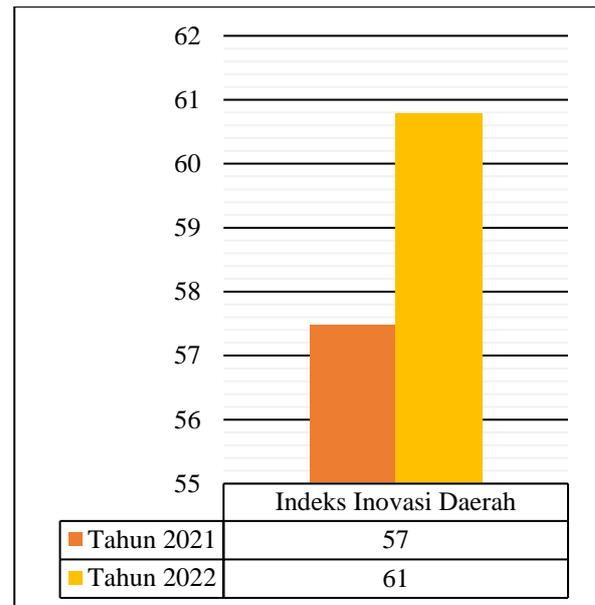
## PENDAHULUAN

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

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

Selanjutnya, terkait dengan kepemimpinan inovatif, Pemerintah Indonesia saat ini telah banyak dipimpin oleh pimpinan yang mempunyai komitmen kuat untuk mewujudkan perilaku inovatif dalam proses pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan (Aminullah & Erman, 2021; Savira & Tasrin, 2018; Susanty et al., 2019)

Pada penelitian ini, peneliti mengambil lokus di Pemerintah Kota Semarang, tepatnya di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Pemerintah Kota Semarang pada dua (2) tahun berturut-turut menjadi kota dengan kategori sangat inovatif (*gambar 1.2*). Hal tersebut menjadi perhatian bagi peneliti untuk melihat lebih lanjut terkait dengan upaya Pemerintah Kota Semarang dalam memenuhi kebutuhan masyarakat menggunakan inovasi pelayanan publik.



**Gambar 1.**

### **Indeks Inovasi Daerah Kota Semarang dalam Periode 2 Tahun**

Sumber : Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia

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

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

Dinas Kesehatan Kota Semarang, mempunyai iklim produktivitas tinggi dalam hal pembuatan inovasi pelayanan publik. Hal tersebut jika dibandingkan dengan pelaksanaan pembuatan produk inovasi pelayanan publik di Dinas lainnya,

Dinas Kesehatan Kota Semarang semenjak dipimpin oleh Mochamad Abdul Hakam mempunyai perbandingan lebih baik dibandingkan organisasi perangkat daerah lainnya.

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

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

Kepemimpinan inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang dapat diamati dan dilakukan analisis dengan menggunakan kerangka kerja dari (Somsueb et al., 2019). Adapun operasionalisasi dalam penelitian ini antara lain, *pertama*, visioner diamati dengan gejala (1) kejelasan visi, (2) komunikasi visi, (3) antusiasme pemimpin, (4) penetapan tujuan yang akan dicapai, (5) nilai-nilai pada misi. *Kedua*, kolaborasi diamati dengan gejala (1) pengambilan keputusan secara kolaboratif, (2) pemberdayaan, (3) keterbukaan, (4) adanya tujuan bersama, dan (5) alokasi sumber

daya. *Ketiga*, mengatasi risiko diamati dengan gejala, (1) melakukan pembelajaran yang konstan, (2) percaya diri dalam pengambilan keputusan, (3) mengakui kegagalan, (4) penghitungan risiko. *Keempat*, orientasi perubahan diamati dengan gejala, (1) motivasi pimpinan, (2) ketrampilan komunikasi dalam mendukung perubahan, (3) persatuan untuk mewujudkan tujuan, (4) kecerdasan emosional, (4) kegigihan pemimpin.

Kerangka kerja (*framework*) yang digunakan peneliti untuk melakukan identifikasi dan analisis terkait keberhasilan dan kesuksesan dari pelaksanaan kepemimpinan inovatif dari Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dr. Mochamad Abdul Hakam, Sp.PD dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik untuk menyelesaikan permasalahan urusan kesehatan di Kota Semarang. Kerangka kerja tersebut dirumuskan oleh (Subtil de Oliveira et al., 2018) yang dilihat dengan gejala, *pertama*, Kapabilitas Inovasi di Internal Organisasi, *Kedua*, Jaringan dan Hubungan, *Ketiga*, Strategi, *Keempat*, Manajemen Teknologi, dan *kelima*, Budaya Inovasi.

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

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif, dengan membangun gambaran holistik, melakukan proses analisis tata kelola kalimat dan kata, melaporkan rincian dari informan, dan melakukan penelitian dalam suasana alami (Creswell & Poth, 2018). Data tersebut dikumpulkan dengan wawancara secara mendalam, observasi, studi dokumentasi, dan studi pustaka pada literatur dari jurnal nasional dan jurnal internasional. Penelitian ini merupakan jenis penelitian *best practices*. Informan pada penelitian ini terdiri dari Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang, Sekretaris Dinas Kesehatan Kota Semarang, Kepala Bidang di Dinas Kesehatan Kota Semarang, dan pegawai di Dinas Kesehatan Kota Semarang yang terdiri dari jenis informan dari *top management, middle management, dan lower management*. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis triangulasi dan menggunakan *software atlas.ti* untuk menemukan relasi dan temuan peneliti.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Kepemimpinan Inovatif Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang** **a. Visioner**

#### **Kejelasan Visi**

Wujud kejelasan visi yang diimplementasikan di Dinas kesehatan Kota Semarang terlihat adanya sinkronisasi visi dari Pemerintah Kota Semarang dengan visi yang berada di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang telah menetapkan dan mempunyai kejelasan visi untuk fokus pembenahan permasalahan kesehatan di Kota Semarang. Kejelasan visi di Dinas Kesehatan Kota Semarang, merupakan hal penting karena menjadi acuan bagi bidang di Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam menyusun program untuk memecahkan permasalahan di urusan kesehatan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Visi merupakan hal mendasar bagi penyusunan program yang diwujudkan

melalui inovasi pelayanan publik untuk mempercepat pencapaian tujuan dan capaian program.

Kejelasan visi yang terdapat di Dinas Kesehatan Kota Semarang selaras dengan visi dari Pemerintah Kota Semarang. Hal tersebut merupakan wujud dari implementasi amanat regulasi Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah Pada Pasal 269 ayat 3 huruf (b) yang menyatakan bahwa visi dan misi Perangkat Daerah kabupaten/kota berpedoman pada visi dan misi pembangunan jangka menengah Daerah.

#### **Komunikasi Visi**

Komunikasi visi dilakukan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang untuk menyampaikan pesan kepada pimpinan dan pegawai di Dinas Kesehatan untuk bersama-sama mewujudkan pelaksanaan tujuan dari visi yang telah ditetapkan bersama. Pelaksanaan komunikasi visi di Dinas Kesehatan Kota Semarang dilakukan dengan adanya inovasi TEPA SELIRA yang mempunyai akronim (Tegur Sapa Senin Pagi Apel Bersama).

#### **Antusiasme Pemimpin**

Berdasarkan analisis peneliti, antusiasme pemimpin di Dinas Kesehatan Kota Semarang yang dilakukan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang sudah dilaksanakan dengan baik dan dilakukan dengan adanya keterlibatan langsung melalui proses diskusi bersama dan proses membangun bersama inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

#### **Penetapan Tujuan yang akan dicapai**

Berdasarkan analisis peneliti, penetapan tujuan di Dinas Kesehatan Kota

Semarang dilakukan dengan memperhatikan permasalahan sesuai dengan data valid dan berdasarkan tinjauan langsung di lapangan. Sehingga Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam menetapkan tujuan dapat memberikan solusi yang inovatif untuk mengatasi permasalahan secara cepat dan efektif.

#### **Nilai-nilai Pada Misi**

Perumusan misi di Dinas Kesehatan mempunyai kesamaan dengan misi yang berada di Pemerintah Kota Semarang. Hal tersebut sesuai dengan amanat regulasi Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2017. Pelaksanaan untuk mewujudkan misi tersebut dilakukan dengan adanya komitmen, sinergi, serta kolaborasi bersama di Dinas Kesehatan Kota Semarang sehingga mampu mewujudkan misi di urusan kesehatan.

Berdasarkan hasil analisis peneliti di indikator visioner dalam bingkai kepemimpinan inovatif. Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang sudah visioner dan melaksanakan berbagai upaya dari kejelasan visi, komunikasi visi, antusiasme pemimpin, penetapan tujuan yang akan dicapai, dan nilai-nilai pada misi sudah dilaksanakan dengan baik dan terdapat bukti (*evidence*) yang relevan dan disajikan dalam analisis peneliti. Hal tersebut perlu dilakukan peningkatan dalam rangka menciptakan kepemimpinan inovatif yang visioner di Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik.

#### **b. Kolaborasi**

#### **Pengambilan Keputusan Secara Kolaboratif**

Proses pengambilan keputusan secara kolaboratif di Dinas Kesehatan Kota Semarang dilakukan dengan pimpinan memandang bahwa proses kolaborasi dilakukan secara internal atau antar bidang di Dinas Kesehatan Kota Semarang dan melakukan kerjasama kolaborasi dengan pihak eksternal di luar Dinas Kesehatan Kota Semarang. pengambilan keputusan

secara kolaboratif di Dinas Kesehatan Kota Semarang dilakukan dengan melakukan komunikasi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam rangka menjalin kerjasama untuk melaksanakan proses kolaborasi, sebagai bentuk upaya dalam mewujudkan kelancaran pelaksanaan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

#### **Pemberdayaan**

Pemberdayaan kepada pegawai di Dinas Kesehatan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, kapasitas, dan kapabilitas dalam bidang inovasi pelayanan publik dilakukan oleh pimpinan dengan adanya kebijakan dalam bentuk *coaching clinic* dan bimbingan teknis (bimtek). Hal tersebut diwujudkan melalui kerjasama yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Kota Semarang bersama akademisi. Bersama Universitas Diponegoro, proses *coaching clinic* untuk pendampingan dan penggalian ide yang diwujudkan melalui proses pemberdayaan pegawai dilakukan. Proses pendampingan dilakukan oleh tim narasumber yang ahli dalam proses pengembangan inovasi pelayanan publik. Hal tersebut merupakan bentuk kegiatan pemberdayaan yang nyata dalam meningkatkan kapasitas dan kemampuan pegawai untuk menciptakan produk inovasi pelayanan publik yang berkualitas dan memiliki nilai kebermanfaatannya yang baik.

#### **Keterbukaan**

Pemimpin yang mempunyai sikap terbuka terhadap masukan dan saran yang membangun merupakan pemimpin yang baik sehingga, pertimbangan masukan dan saran tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan keputusan. Hal tersebut telah dilakukan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang yang memberikan kesempatan kepada pimpinan bidang dan pegawai untuk menyampaikan aspirasi kepada Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang yang diwujudkan dalam rapat struktural selama seminggu sekali atau lebih.

### **Adanya Tujuan Bersama**

Tujuan bersama harus diwujudkan oleh semua golongan pegawai di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Tujuan bersama di Dinas Kesehatan mempunyai arah untuk mewujudkan iklim inovatif yang baik serta berkelanjutan dalam menciptakan produk inovasi pelayanan publik. Upaya untuk mengubah rutinitas ke hal yang bersifat baru dan inovatif menjadi tujuan yang harus dicapai. Dengan melibatkan inovasi pelayanan publik untuk pencapaian program dan kegiatan maka akan cepat tercapai dengan baik. Dengan adanya inovasi puskesmas 5G dapat menciptakan nilai efektif, efisien, dan akuntabel dalam penyelenggaraan kesehatan. Inovasi puskesmas 5G sudah mempunyai dasar hukum berupa Keputusan Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang Nomor 445.5/2403 Tahun 2019.

### **Alokasi Sumber Daya (Manusia dan Keuangan)**

Kemampuan pemimpin untuk mengalokasikan sumber daya manusia dan sumber daya keuangan dalam proses pengembangan inovasi pelayanan publik merupakan hal yang harus diperhatikan. Sebab dengan sumber daya manusia yang unggul dengan kapasitas, kemampuan, dan kapabilitas yang mumpuni maka akan berpengaruh terhadap proses penggalan ide kreatif dan inovatif. Selain hal tersebut alokasi anggaran juga diperlukan dalam membangun kekuatan produk inovasi pelayanan publik yang berkualitas.

Berdasarkan hasil analisis peneliti di indikator kolaborasi dalam bingkai kepemimpinan inovatif. Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang sudah mampu dan baik dalam mewujudkan kolaborasi dalam mendorong pelaksanaan inovasi pelayanan publik. Hal tersebut dilakukan melalui pengambilan keputusan secara kolaboratif, pemberdayaan, keterbukaan, adanya tujuan bersama, dan alokasi sumber daya (SDM dan anggaran) yang sudah dilaksanakan dengan baik dan terdapat

bukti (*evidence*) yang relevan dan disajikan dalam analisis peneliti.

### **c. Mengatasi Risiko Melakukan Pemberlajaran yang Konstan**

Pembelajaran yang konstan dan berkelanjutan dibutuhkan untuk menambah pengetahuan di bidang inovasi terbaru serta sebagai proses menerima pengetahuan baru untuk diimplementasikan dalam bentuk penggalan ide yang kreatif. Pelaksanaan hal tersebut dilakukan dengan adanya proses transfer knowledge dari pimpinan kepada pegawai di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Kegiatan TEPA SELIRA dilakukan dalam wujud proses *sharing session* dan *sharing knowledge* terkait perkembangan inovasi dan ilmu kesehatan. Dalam kegiatan tersebut terdapat kuis dari kepala dinas yang ditujukan kepada pegawai, sehingga semua pegawai menjadi sadar akan pentingnya melakukan pembelajaran tentang inovasi pelayanan publik dan isu kesehatan agar lebih *aware*.

### **Percaya Diri dalam Pengambilan Keputusan**

Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam mengambil keputusan untuk memberikan solusi yang inovatif dilakukan dengan penuh percaya diri. Rasa optimisme tersebut akan mempunyai pengaruh positif kepada bawahan dan lingkungan kerja, bahwa kebijakan inovatif yang akan diimplementasikan akan berhasil. Percaya diri dalam mengambil keputusan dilakukan dengan dasar data yang ada di lapangan. Sehingga dengan pertimbangan yang baik akan tercipta solusi yang mampu mengatasi permasalahan dengan cepat. Kepercayaan diri merupakan sikap yang dilibatkan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam membangun produk inovasi pelayanan publik untuk mengatasi permasalahan yang terjadi. Kepercayaan diri dari Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang memberikan arti bahwa *value* yang dimiliki oleh pemimpin mendorong rasa optimis keberhasilan pelaksanaan suatu program inovasi.

## **Mengakui Kegagalan**

Jiwa pemimpin yang mampu mengakui kegagalan merupakan salah satu karakteristik kepemimpinan inovatif. Kegagalan merupakan hal yang wajar karena adanya tantangan dan hambatan saat menjalankan maupun saat merencanakan program inovatif. Pemimpin yang mau mengakui kegagalan merupakan tindakan pemimpin yang mau berbenah untuk merubah kegagalan tersebut menjadi kesuksesan. Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam memimpin Dinas Kesehatan sejak tahun 2019 belum pernah mengalami kegagalan dalam hal pembuatan produk inovasi pelayanan publik. Seperti halnya melakukan monitoring dan evaluasi program inovasi PITERPAN. Proses monitoring dan evaluasi PITERPAN dilaksanakan dengan melihat kondisi, *outcome*, dan dampak pelaksanaan program di lapangan.

## **Penghitungan Risiko**

Proses penghitungan risiko merupakan upaya dari manajemen risiko di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Sebelum melakukan proses penghitungan risiko dalam membangun produk inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang, langkah sebelumnya berupa proses identifikasi risiko. Hal tersebut penting karena untuk mengklarifikasi dan identifikasi risiko apa saja yang akan terjadi dalam pembuatan produk inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang. bentuk penghitungan risiko yang dilakukan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang bersama tim inovator, sebelum membuat produk inovasi pelayanan publik, dilakukan dengan mengidentifikasi risiko, melakukan pemetaan risiko, melakukan proses penghitungan risiko. Sehingga hal tersebut dapat dijadikan sebagai pertimbangan kepala dinas kesehatan untuk membuat strategi inovatif yang efektif dalam mengatasi risiko yang akan terjadi, sehingga mampu mewujudkan rasa *aware* secara dini.

Berdasarkan hasil analisis peneliti di indikator mengatasi risiko dalam bingkai kepemimpinan inovatif. Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang sudah mampu dan baik dalam mengatasi risiko dalam pengembangan inovasi pelayanan publik secara berkelanjutan. Hal tersebut dilakukan melalui pembelajaran konstan, percaya diri dalam mengambil keputusan, mengakui kegagalan, dan penghitungan risiko yang sudah dilaksanakan dengan baik dan terdapat bukti (*evidence*) yang relevan dan disajikan dalam analisis peneliti.

## **d. Orientasi Perubahan**

### **Motivasi Pemimpin**

Motivasi menjadi bagian dari kepala dinas untuk mendorong perilaku pegawai untuk menjalankan program secara inovatif. Dorongan tersebut diwujudkan melalui proses komunikasi kepada pegawai, sehingga dari motivasi, pegawai akan termotivasi untuk menggali ide-ide kreatif dan inovatif dalam memandang suatu permasalahan. Motivasi menjadi bagian dari langkah kepala dinas dalam mengawal perubahan baik dalam memandang suatu masalah. Motivasi yang diberikan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dilakukan dengan memberikan pesan dan arahan kepada pegawai agar tidak menyerah dan berhenti disuatu titik dalam mewujudkan pelaksanaan inovasi pelayanan publik. Ide-ide kreatif dan inovatif menjadi bagian penting untuk menciptakan kesehatan berkualitas di Kota Semarang. Pelaksanaan motivasi yang diberikan oleh kepala dinas kesehatan memberikan dorongan kepada pegawai ketika mengalami kejenuhan dalam pembuatan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Tanpa dipungkiri lagi bahwa titik kejenuhan (*innersia*) merupakan hal yang ada dalam proses berorganisasi dan pembuatan inovasi pelayanan publik.

### **Ketrampilan Komunikasi dalam Mendukung Perubahan**

Pelaksanaan komunikasi yang dibangun oleh Kepala Dinas Kesehatan

Kota Semarang dilakukan dengan adanya proses dan tidak instan. Memerlukan waktu untuk memberikan komunikasi yang efektif kepada pegawai di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Pelaksanaan proses komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang diwujudkan dengan komunikasi yang berorientasi pada proses. Selain mempunyai ketrampilan komunikasi yang berorientasi pada proses, pola komunikasi yang dibangun oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang, mempunyai orientasi yang menekankan pada *people* dan *idea* dalam mendukung pelaksanaan terwujudnya inovasi pelayanan publik. Berorientasi pada *people* melakukan komunikasi kepada pegawai dengan memberikan *treatment* yang tepat sesuai dengan karakteristik. Selain hal tersebut pola komunikasi yang berorientasi pada *idea*. Kepala dinas memberikan kesempatan untuk melakukan *sharing information* dan menggali ide *outside the box* bersama.

#### **Persatuan untuk Mewujudkan Tujuan**

Pentingnya untuk membangun *bonding* antar pimpinan dan pegawai maupun sesama pegawai dalam bingkai organisasi yang mempunyai iklim kekeluargaan. *Bonding* tersebut dilakukan untuk mencapai rasa persatuan sehingga dalam mewujudkan tujuan dari Dinas Kesehatan Kota Semarang. Pelaksanaan di lapangan, kepala dinas mempunyai cara dalam mewujudkan rasa persatuan tersebut dengan cara penyamaan persepsi tujuan, membangun komunikasi, dan membangun komitmen bersama untuk fokus dalam pengembangan produk inovasi pelayanan publik yang baik.

#### **Kecerdasan Emosional**

Bentuk kecerdasan sosial yang dimiliki oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang diwujudkan dengan adanya *self regulation* dalam mengatur emosi dan aksi dengan agenda yang super padat selama menjabat sebagai kepala dinas serta bentuk kecerdasan emosional dalam *self-awareness* yang dilakukan dengan adanya empati, perasaan, serta memberikan

motivasi sebagai dorongan kepada pegawai untuk tetap berkreasi dan berpikir inovatif dalam rangka menumbuhkan perilaku inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Berdasarkan analisis peneliti tersebut, bentuk kecerdasan emosional yang dimiliki oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam membangun inovasi pelayanan publik dilakukan dengan, bentuk kecerdasan emosional yang mampu diolah oleh kepala dinas. Hal tersebut antara lain, *self awareness, empathy, motivation, self-regulation, dan social skills*.

#### **Kegigihan Pemimpin**

Upaya untuk mewujudkan pelaksanaan inovasi pelayanan publik diwujudkan melalui kegigihan pemimpin. Pada pelaksanaan untuk mewujudkan hal tersebut, di Dinas Kesehatan Kota Semarang dilakukan dengan adanya komitmen dan konsistensi yang menjadi bagian dalam membangun budaya inovatif. Bentuk kegigihan pemimpin, dilakukan dengan adanya sikap pemimpin yang pantang menyerah dalam membangun produk inovasi pelayanan publik untuk mengatasi permasalahan kesehatan di Kota Semarang.

Lebih lanjut, kegigihan pemimpin di Dinas Kesehatan Kota Semarang menjadi nilai yang apat menginspirasi pegawai, bahwa jika pemimpin gigih, kuat, dan tegar maka akan berpengaruh dalam menciptakan lingkungan organisasi yang kuat dalam menghadapi perubahan dan masalah. Fondasi tersebut dibangun langkah demi langkah sehingga akan memberikan dampak komitmen nyata dan bersama untuk fokus dalam hal pelayanan publik yang inovatif.

Kegigihan dari Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang, memberikan dampak yang positif tercapainya prestasi di bidang inovasi pelayanan publik. Pada tahun 2023 akhir inovasi Pangeran Diponegoro, berhasil mendapatkan penghargaan sebagai inovasi dengan kategori pujian top 45 KIPP tingkat nasional. Hal tersebut merupakan aksi nyata bahwa dengan rasa optimis akan

tercipta inovasi pelayanan publik yang memberikan manfaat bagi masyarakat Kota Semarang.

## **2. Critical Success Factors (CSFs) dalam Mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang**

*Critical Success Factors* (CSFs) digunakan untuk mengukur keberhasilan kepemimpinan inovatif Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam melaksanakan inovasi pelayanan publik dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang efektif, efisien, akuntabel, dan responsif. Melalui inovasi pelayanan publik pelaksanaan pelayanan kesehatan di Dinas Kesehatan Kota Semarang dapat terwujud secara integrasi dan maksimal. Pelayanan yang menjadi mudah serta dapat membantu Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam mencapai tujuan. Pelibatan inovasi pelayanan publik dilakukan dalam rangka katalisator dan pemercepat capaian program yang di rancang untuk mengatasi permasalahan kesehatan di Kota Semarang.

### **Kapabilitas Internal dalam Membangun Inovasi**

Peneliti melakukan analisis verbatim wawancara dengan menggunakan *software atlas.ti*, diperoleh hasil kesuksesan dalam membangun kapabilitas internal organisasi oleh Kepala Dinas Kesehatan dipengaruhi oleh, komunikasi pegawai, manajemen inovasi, kesiapan SDM dan SDK, kualitas perencanaan, ketrampilan pegawai, komitmen pegawai, kemampuan pegawai, penggalan ide, *idea management*, dan *mindset*.

### **Jaringan dan Hubungan**

Lebih lanjut, peneliti melakukan analisis verbatim wawancara dengan menggunakan *software atlas.ti*, diperoleh hasil analisis wawancara kesuksesan dalam membangun jaringan dan hubungan oleh Kepala Dinas Kesehatan dipengaruhi oleh, kesepakatan bersama, komunikasi *stakeholders*, *trust*, kejelasan tugas, kerjasama, kolaborasi, dukungan, *transfer knowledge*, dan *outcome*.

## **Strategi Inovasi**

Peneliti melakukan analisis verbatim wawancara dengan menggunakan *software atlas.ti*, diperoleh hasil analisis wawancara kesuksesan dalam strategi yang dilakukan oleh Kepala Dinas Kesehatan dipengaruhi oleh, komitmen bersama, kerjasama, kolaborasi, budaya inovasi, penguatan legalitas inovasi, perilaku inovatif, mendukung visi dan misi, monitoring dan evaluasi, manajemen inovasi, *risk taking*, orientasi perubahan, dan teknologi serta digitalisasi.

## **Manajemen Teknologi**

Peneliti melakukan analisis verbatim wawancara dengan menggunakan *software atlas.ti*, diperoleh hasil analisis wawancara kesuksesan dalam manajemen teknologi oleh Kepala Dinas Kesehatan dipengaruhi oleh, kualitas perencanaan strategis, kesiapan sumber daya keuangan, pelatihan teknologi, implementasi teknologi, perubahan teknologi, orientasi perubahan, integrasi, dan monitoring evaluasi.

## **Budaya Inovasi**

Peneliti melakukan analisis verbatim wawancara dengan menggunakan *software atlas.ti*, diperoleh hasil analisis wawancara kesuksesan dalam membangun budaya inovasi oleh Kepala Dinas Kesehatan dipengaruhi oleh, *mindset*, *idea management*, *transfer knowledge*, *knowledge management*, pemberdayaan pegawai, konsistensi, komitmen bersama, rasa memiliki, lingkungan, dan ketrampilan pegawai.

## **PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Kepemimpinan inovatif yang dilakukan Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang sudah sesuai dengan kerangka kerja kepemimpinan inovatif yang digunakan peneliti, hal tersebut terlihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dalam mewujudkan pelaksanaan inovasi pelayanan publik.

Kesuksesan dalam mewujudkan kepemimpinan inovatif dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik di Dinas

Kesehatan Kota Semarang, peneliti melihat dengan menggunakan analisis *critical success factors* (CSFs). Kerangka kerja *critical success factors* (CSFs) yang digunakan oleh peneliti. Hasil analisis peneliti membuktikan bahwa pelaksanaan kepemimpinan inovatif Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik, dapat dikatakan berhasil dan sukses.

Hal menarik dan unik yang dilakukan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam mewujudkan pelaksanaan inovasi pelayanan publik, yang juga sebagai temuan peneliti. Bahwa terdapat bentuk kegiatan dalam mendorong pelaksanaan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang yang diwujudkan melalui TEPA SELIRA. Agenda tersebut menjadi hal unik karena agenda tersebut tidak ditemukan di organisasi publik lainnya. Agenda TEPA SELIRA diwujudkan dengan arahan kepala dinas, proses *transfer knowledge* bersama, kuis inovasi, dan monitoring dan evaluasi. TEPA SELIRA sebagai kebijakan inovatif internal yang bertujuan dalam mendorong terwujudnya budaya inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Kemudian, temuan peneliti yang menjadi khas dari kesuksesan kepemimpinan inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang berdasarkan hasil analisis atlas.ti adalah diwujudkan melalui pola pikir yang visioner kepala dinas, komitmen bersama, dan adanya arah pada orientasi perubahan dalam mengatasi permasalahan di Dinas Kesehatan Kota Semarang melalui inovasi. Selain hal tersebut, adanya lingkungan kerja yang mendorong penanaman nilai optimis dan inovatif yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Kota Semarang dengan bukti pada waktu tertentu di putar mars Dinas Kesehatan Kota Semarang yang mempunyai *value* dalam meningkatkan kualitas pelayanan, optimis, dan inovatif. Pelaksanaan hal tersebut dilakukan selama tiga kali setiap hari.

## B. SARAN

Melakukan penyusunan model *existing* berdasarkan temuan peneliti dari hasil analisis atlas.ti sebagai wujud pelaksanaan kepemimpinan inovatif Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik untuk memperbaiki pelayanan kesehatan secara efektif, efisien, dan responsif. Penyusunan model *existing* tersebut berkaitan dengan langkah strategis yang dibangun dalam mewujudkan kepemimpinan inovatif di Dinas Kesehatan Kota Semarang.

*Critical Success Factors* (CSFs) Kepala Dinas Kesehatan Kota Semarang dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik dapat dijadikan sebagai indikator-indikator dalam mengukur parameter pelaksanaan kesuksesan kepemimpinan inovatif di organisasi publik lainnya. Sehingga CSFs dapat membantu sebagai indikator dan parameter dalam proses monitoring dan evaluasi yang terukur dan jelas sesuai kondisi di organisasi.

Melakukan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan temuan dan hal unik pelaksanaan dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Penelitian lanjutan tersebut sebagai upaya kebaruan dalam rangka mencari solusi yang dapat direplikasi dan diadopsi oleh organisasi publik lainnya. Kemudian, hal unik sebagai temuan peneliti dijadikan sebagai proses *sharing knowledge* bersama dalam mewujudkan pelaksanaan inovasi pelayanan publik yang maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aminullah, E., & Erman, E. (2021). Policy innovation and emergence of innovative health technology: The system dynamics modelling of early COVID-19 handling in Indonesia. *Technology in Society*, 66(June), 101682.  
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101682>

- Asmara, A. Y., & Rahayu, A. Y. S. (2019). Inovasi Pelayanan Kesehatan Gancang Aron di Kabupaten Banyuwangi dalam Perspektif Matrik Inovasi Sektor Publik. *Journal of Public Sector Innovation*, 3(3), 57–67. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v3n2.p57-67>
- Banerjee, B., Ceri, S., & Leonardi, C. (2016). Innovation Leadership: A New Kind of Leadership. *Creating Innovation Leaders: A Global Perspective*, 1(1), 53–80. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20520-5>
- Bastidas, V., Oti-sarpong, K., Nochta, T., & Wan, L. (2023). Leadership for responsible digital innovation in the built environment: A socio-technical review for re-establishing competencies. *Journal of Urban Management*, October 2022, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2023.01.004>
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209–213. <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>
- Budd, J., Miller, B. S., Manning, E. M., Lampos, V., Zhuang, M., Edelstein, M., Rees, G., Emery, V. C., Stevens, M. M., Keegan, N., Short, M. J., Pillay, D., Manley, E., Cox, I. J., Heymann, D., Johnson, A. M., & McKendry, R. A. (2020). Digital technologies in the public-health response to COVID-19. In *Nature Medicine* (Vol. 26, Issue 8, pp. 1183–1192). Nature Research. <https://doi.org/10.1038/s41591-020-1011-4>
- Crawford, A., & Serhal, E. (2020). Digital Health Equity and COVID-19: The Innovation Curve Cannot Reinforce the Social Gradient of Health Corresponding Author: *Journal of Medical Internet Research*, 22(6), 1–5. <https://doi.org/10.2196/19361>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Gil, A. J., Rodrigo-moya, B., Morcillo-bellido, J., Gil, A. J., & Rodrigo-moya, B. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity A learning organization perspective. *Development of Innovation Capacity*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399>
- Hoang, G., Wilson-evered, E., & Lockstone-binney, L. (2019). Leaders influencing innovation leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Innovation in Vietnamese Tourism SMEs*, 1(1), 1–22. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0279>
- Kusumasari, B., Pramusinto, A., Santoso, A. D., & Fathin, C. A. (2019). What shapes public sector innovation? *Public Policy and Administration*, 18(4), 430–446. <https://doi.org/10.13165/VPA-19-18-4-05>
- Looks, H., Fangmann, J., Thomaschewski, J., & Schön, E.-M. (2021). Towards a Process Model for Agile Transformation in E-government Projects. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 6(1), em0132. <https://doi.org/10.29333/jisem/9571>
- Meijer, A. (2019). Public Innovation Capacity: Developing and Testing a Self-Assessment Survey Instrument. *International Journal of Public Administration*, 42(8), 617–627. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498102>
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W., & Vakilbashi, A. (2018). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management*

- and Organization*, 1(24), 108–128.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.26>
- Ocampo, L., Alinsub, J., Anne, R., Enquig, G., Luar, M., Panuncillon, N., Bongo, M., & Omela, C. (2019). Socio-Economic Planning Sciences Public service quality evaluation with SERVQUAL and AHP-TOPSIS : A case of Philippine government agencies. *Socio-Economic Planning Sciences*, 68(December 2017), 100604.  
<https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.12.002>
- Peiró, J. M., Martínez-Tur, V., Nagorny-Koring, N., & Auch, C. (2021). A Framework of Professional Transferable Competences for System Innovation : Enabling Leadership and Agency for Sustainable Development. *Sustainability*, 13(1737), 1–30.  
<https://doi.org/10.3390/su13041737>  
 Abstract:
- Rafi, M., Suswanta, S., Handoko, T., & Effendi, G. N. (2022). *Transformation of Public Services through Digital Services in the Covid-19 Era: Efforts Towards Good Governance in Indonesia*.
- Rasdiana, & Ramadani, R. (2021). Responsivitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone. *Jurnal Administrasi Publik*, XVII(2), 249–265.  
<https://doi.org/10.52316/jap.v17i2.76>
- Savira, E. M., & Tasrin, K. (2018). Involvement of Local Wisdom as a Value and an Instrument for Internalization of Public Service Innovation. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 24(1).  
<https://doi.org/10.20476/jbb.v24i1.9464>
- Somsueb, A., Sutheejariyawatana, P., & Suwannoi, P. (2019). Indicators of Innovative Leadership for Secondary School Principals : Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 12(2), 11–18.  
<https://doi.org/10.5539/ies.v12n2p11>
- Subtil de Oliveira, L., Echeveste, M. E., & Cortimiglia, M. N. (2018). Critical success factors for open innovation implementation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(6), 1283–1294.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2017-0416>
- Susanty, A. I., Yuningsih, Y., & Anggadwita, G. (2019). Knowledge management practices and innovation performance: A study at Indonesian Government apparatus research and training center. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(2), 301–318.  
<https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2018-0030>
- Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation : Barriers , Drivers , Benefits , and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 1–31.  
<https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Widanti, N. P. T. (2022). Konsep Good Governance dalam Perspektif Pelayanan Publik : Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 73–85.  
<https://doi.org/10.54783/ap.v3i1.11>
- Yanuar, R. M. (2019). Inovasi Pelayanan Publik ( Studi Kasus : Public Safety Center ( PSC ) 119 Kabupaten Bantul Sebagai Layanan Kesehatan dan Kegawatdaruratan ). *Kemudi : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 1–20.  
<https://doi.org/10.31629/kemudi.v4i1.1335>