



## DAMPAK PELATIHAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PERILAKU DAN KINERJA INOVASI APARATUR PEMERINTAH (STUDI KASUS: PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS DI BPSDM KALTIM)

Badi' Zulfa Nihayati<sup>1</sup>  
Ucik Ana Fardila<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Timur

<sup>2</sup> Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

### ABSTRAK

*Perilaku kerja inovasi perlu dimiliki setiap Aparatur Sipil Negara sebagai upaya pemenuhan kebutuhan pelayanan publik dengan optimal dan memiliki daya saing memadai di era dinamis. Program Inovasi Birokrasi pemerintah mendorong berbagai pelatihan agar para Aparatur Sipil Negara memiliki budaya inovasi hingga tercapai kinerja inovasi. Penelitian ini berupaya mencari hubungan antara pelatihan kepemimpinan pengawas dengan pembentukan budaya inovasi dan kinerja inovasi. Penelitian bersifat kuantitatif dengan variabel diturunkan dari dimensi Innovative Behavior Inventory/ IBI oleh Martin Lukes dan Ute Stephan; terdiri dari 4 aspek, kemudian diturunkan menjadi 7 variabel, dan selanjutnya disusun menjadi 24 indikator. Responden terdiri dari peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara pelatihan kepemimpinan terhadap pembagunan budaya inovasi dan kinerja inovasi, baik dari pihak individu maupun penerapan pada lembaga. Hasil penelitian kemudian dikaji secara teoritis sesuai teori dasar variabel penelitian, dan dikaji secara manajerial. Kedua kajian tersebut memiliki hasil bahwa pelatihan merupakan faktor penting bagi inovasi birokrasi di Indonesia dan perlu adanya dorongan dimensi kedua dari teori Martin Lukes dan Ute Stephan, yaitu Innovation Support Inventory/ ISI (dukungan stakeholder dan lembaga).*

**Kata Kunci:** perilaku kerja inovasi, inovasi birokrasi, pelatihan, ASN, PKP

### ARTICLE INFO

Received : 15-11-2023

Accepted : 10-12-2023

Online : 24-12-2023

\*Correspondence: Badi' Zulfa Nihayati

E-mail:

badizulfani16@gmail.com

### Pendahuluan

Perubahan yang terjadi secara terus menerus di era disrupsi menjadi tantangan Aparatur Sipil Negara (selanjutnya disingkat ASN) untuk beradaptasi pada perkembangan terkini. Terlebih kinerja ASN selama ini dinilai masih rendah. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi, Azwar Anas, dalam sebuah pernyataan mengemukakan Indeks Kualitas Aparatur Sipil Negara Indonesia lebih rendah dari negara-negara lain, sehingga transformasi kinerja ASN mutlak diperlukan (Nugraheny & Rastika, 2022). Kinerja berpengaruh langsung pada kualitas pelayanan publik. Semakin tinggi kinerja ASN semakin tinggi kualitas pelayanan publik (Islamiyah, Alyas, & Parawu, 2021).

ASN harus punya perilaku kerja inovatif agar bisa meningkatkan kinerjanya sebagai individu dan berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku kerja inovatif ini bisa terlihat dari gagasan yang inovatif, maupun dari modifikasi yang dilakukan terhadap hal-hal yang menarik dari sebuah program kerja. Instansi pemerintah bisa berperan sebagai pengungkit perilaku inovatif ASN dengan menciptakan sistem birokrasi yang inovatif (Sinaga, 2023) Perilaku inovatif penting dimiliki aparatur pemerintah karena bisa menghasilkan ide-ide dan cara kerja baru untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada di instansi sehingga pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan efektifitas instansi (Murdiastuti, Suhariadi, & Sugiarti, 2021).

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) bertujuan mengembangkan kompetensi peserta dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial jabatan pengawas guna mengendalikan kegiatan pelaksanaan pelayanan publik yang dilakukan oleh pejabat pelaksana. Terdapat empat agenda pembelajaran yang meliputi : (1) Agenda kepemimpinan Pancasila dan bela negara; (2) Agenda kepemimpinan pelayanan; (3) Agenda pengendalian pekerjaan ; dan (4) Agenda Aktualisasi kepemimpinan. Dalam agenda aktualisasi kepemimpinan, peserta diuji kompetensinya dalam membuat aksi perubahan, yakni mengimplementasikan program perubahan inovatif untuk mengatasi isu-isu strategis di lingkup organisasinya. Pembelajaran ini bersifat *project based learning* dimana peserta dituntut mampu mengembangkan kualitas pelayanan publik, bukan hanya dengan pengetahuan dan keterampilan namun juga mengembangkan kreatifitas, berpikir kreatif, mampu berkomunikasi dan berkolaborasi. Inovasi dihasilkan peserta dari membuat terobosan-terobosan baru maupun dari hasil adopsi selama studi lapangan di instansi yang menjadi *best practice* (Lembaga Administrasi Negara, 2019).

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Timur sebagai penyelenggara Pelatihan Kepemimpinan Pengawas untuk aparatur pemerintah di wilayah Kalimantan Timur perlu mengevaluasi dampak pelatihan yang sudah dilaksanakan agar bisa mengetahui sejauh mana perilaku dan kinerja inovasi aparatur pemerintah setelah kembali ke instansi masing-masing.

### **Penelitian terdahulu dan kesenjangan penelitian**

Penelitian mengenai perilaku dan kinerja inovasi aparatur pemerintah dilakukan oleh Robi Cahyadi Kurniawan dengan judul artikel “Inovasi Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Daerah”, dipublikasikan di jurnal Fiat Justisia tahun 2016 (Kurniawan, 2016). Artikel ini merupakan upaya literasi terhadap program inovasi di beberapa lembaga pemerintah dan potensi program tersebut dalam meningkatkan kinerja aparatur pemerintah (Kurniawan, 2016, p. 583). Upaya kajian serupa dilakukan oleh Titin Rohayatin, dkk., dengan judul artikel “Faktor Penyebab Belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dalam Birokrasi Pemerintahan”,

dipublikasikan di Jurnal Caraka Prabu pada tahun 2017 (Rohayatin, et al., 2017). Penelitian ini merekomendasikan bahwa program peningkatan kinerja, termasuk inovasi, ke dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara sehingga dapat memberikan pelayanan lebih cepat dan tepat kepada masyarakat (Rohayatin, et al., 2017, pp. 30-33).

Penelitian kajian upaya peningkatan kinerja aparatur pemerintah dengan fokus kepada perilaku inovasi dilakukan oleh Herlina Murdiastuti, dkk, dengan judul artikel “Perilaku Inovatif Aparatur Sipil Negara: Sebuah Studi Pustaka”, dipublikasikan di jurnal Civil Service, tahun 2021 (Murdiastuti, Suhariadi, & Sugiarti, Perilaku Inovatif Aparatur Sipil Negara: Sebuah Studi Pustaka, 2021). Kajian ini menyimpulkan terdapat sepuluh komponen, dengan empat komponen internal utama meliputi *self-efficacy*, literasi, kreativitas dan psikologis; sementara faktor lain disimpulkan sebagai *knowledge management* (Murdiastuti, Suhariadi, & Sugiarti, Perilaku Inovatif Aparatur Sipil Negara: Sebuah Studi Pustaka, 2021, pp. 65-68).

Penelitian mengenai program inovasi dalam meningkatkan kinerja aparatur dari segi kebijakan dilakukan oleh Haira Zulfia, dkk., dengan judul artikel “Implementasi Kebijakan Inovasi Daerah Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Pada Pemerintah Kota Padang”, dipublikasikan di jurnal Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi pada tahun 2023 (Zulfia, Endrawan, Rosika, Syamsir, & Frinaldi, 2023). Penelitian ini mengkaji pelaksanaan kebijakan inovasi daerah pada Perwako Padang Nomor 60 Tahun 2021 dalam meningkatkan kinerja aparatur pemerintah setempat, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas program peningkatan kinerja inovasi dapat mencapai hasil memuaskan dengan tambahan anggaran daerah (Zulfia, Endrawan, Rosika, Syamsir, & Frinaldi, 2023, p. 183).

Penelitian serupa dilakukan di wilayah berbeda oleh TB. Rafiudin, dkk., tetapi dengan melihat dari sudut pandang kepuasan pelayanan pada masyarakat (Rafiudin, Permana, & Hikmat, 2022). Hasil penelitian menunjukkan tercapai kepuasan masyarakat, tetapi tidak dengan pemerataan *reward* kualitas kinerja (Rafiudin, Permana, & Hikmat, 2022, p. 50). Penelitian hipotesis dilakukan oleh beberapa peneliti dengan hasil adanya pengaruh program inovasi terhadap kinerja aparatur pemerintah (Sinaga, 2023; Kristanti, 2023).

Penelitian mengenai pelatihan kepemimpinan Pengawas salah satunya dilakukan oleh Rutrisme Alicia Makawimbang, dkk., dengan judul “Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara Di Dinas Pendidikan Kabupaten Kepulauan Sangihe”, dengan hasil menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja aparatur negara tetapi memiliki tantangan pada jumlah narasumber pendiklat provinsi (Makawimbang, Lengkong, & Londa, 2020). Penelitian evaluasi pelatihan kepemimpinan Pengawas juga dilakukan dalam konteks penanganan Covid-19 oleh Abdul Kholik, dengan hasil penelitian menunjukkan efektivitas pelatihan dan pada tingkat kelulusan 100% (Kholik, 2021).

Evaluasi pelatihan kepemimpinan juga dilakukan oleh Roma Mantin, dkk., melalui model five level *ROI-Framework*, dengan mendapatkan hasil evaluasi baik dan cukup baik, serta tingkat kepuasan tinggi pada obyek penelitian (Mantin, Hidayat, Anriani, Aryanto, & Aminah, 2022). Penelitian serupa menggunakan model berbeda, yaitu menggunakan model evaluasi *Kirkpatrick*

Level 1 (*Reaction*) dan Level 2 (*Learning*), dilakukan oleh Surjanto dengan menunjukkan bahwa kualitas pelatihan sangat baik (Surjanto, 2022). Penelitian serupa dengan obyek berbeda dan pendekatan berbeda, yaitu menggunakan model CIPP (Context, Input, Proses dan Output), dilakukan oleh Cucu Kartini, dkk., dengan hasil menunjukkan bahwa meskipun kelulusan mencapai 100% tetapi masih belum mampu memenuhi target pelatihan, dari segi mekanisme, monitoring dan evaluasi program (Kartini, Myrna, & Ismanto, 2023).

Penelitian ini dilakukan dalam rangka melengkapi keterbatasan penelitian-penelitian sebelumnya. Keterbatasan penelitian Makawimbang, dkk., terletak pada pengolahan data bersifat kualitatif dengan tidak didukung hasil statistik untuk mengetahui efektivitas pada jumlah peserta lebih besar (Makawimbang, Lengkong, & Londa, 2020). Pada penelitian dengan topik Covid-19 oleh Kholik memiliki sifat pengkhususan topik dan dikaji dalam dua aspek, yaitu produk dan hasil (Kholik, 2021). Penelitian oleh Mantin, dkk., Surjanto, dan Kartini, dkk., memiliki keterbatasan melihat dari kategori evaluasi pelatihan tanpa mengkaji tindak lanjut dari pelatihan tersebut terhadap kinerja aparatur bawahan peserta pelatihan (Mantin, Hidayat, Anriani, Aryanto, & Aminah, 2022; Surjanto, 2022; Kartini, Myrna, & Ismanto, 2023). Berdasarkan keterbatasan penelitian sebelumnya, penelitian ini berupaya menganalisis dampak pelatihan kepemimpinan pengawas terhadap perilaku dan kinerja inovasi aparatur pemerintah pada konteks peserta pelatihan kepemimpinan pengawas yang diselenggarakan BPSDM Kaltim.

## **Kajian Literatur dan Hipotesis**

### **Kajian Literatur**

Everett M. Rogers menyebutkan bahwa inovasi adalah ide, kegiatan dan obyek baru, yang dapat diukur aktivitasnya dari sejak ditemukan hingga digunakan (Rogers, 1983, p. 11). Tatik Suryani menyatakan bahwa inovasi hanya pada aspek kebaruan saja (Suryani, 2008). Sementara inovasi sebagai upaya komersialitas di sektor bisnis dijelaskan oleh Thomas Halvorsen, dkk (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Røste, 2005, pp. 2-3).

Peberapan penyelenggaraan program inovasi pada pemerintahan Indonesia, dilakukan sejak program otonomi dan desentralisasi daerah pada tahun 2010 (Fatoni, 2021, p. 12). Upaya inovasi dikembangkan sejak adanya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, diikuti dengan desain program “Reformasi Birokrasi 2010-2025” (Fatoni, 2021, pp. 13-14). Program ini berorientasi pada “*Rule Based Bureaucracy*” di periode pertama, “*Performance Based Bureaucracy*” pada periode kedua, dan diakhiri dengan orientasi “*Dynamic Governance*” pada periode terakhir (Fatoni, 2021, pp. 14-15). Program ini merupakan inovasi dari pemerintahan era 1.0 menjadi pemerintaha era 4.0, terutama dengan adanya system aplikasi elektronik pada pembangunan kapasitas, yang disebut sebagai “Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE)” (Fatoni, 2021, pp. 18-19).

Tantangan inovasi birokrasi di Indonesia terletak pada tata aturan pendukung. Beberapa kepala daerah mengalami kesulitan pada saat melakukan adaptasi program inovasi, dengan beberapa kepala daerah/ instansi mengalami persoalan dengan hukum. Oleh karena itu pemerintah pusat

menyusun perundangan hingga surat edaran untuk melengkapi pelaksanaan program inovasi “Reformasi Birokrasi 2010-2025” (Fatoni, 2021, pp. 34-38).

Runutan peraturan tersebut kemudian dirumuskan ke dalam “Skema Triple Helix Inovasi Daerah” untuk mendorong inovasi birokrasi di tingkat daerah. Skema ini berbasis pada 3 penggerak utama, yaitu pemerintah, industri/ dunia usaha dan PT & Lembaga IPTEK. Pemerintah berperan sebagai regulator dan fasilitator, kelompok industri dan dunia usaha sebagai pengguna dan pendorong, sementara perguruan tinggi dan lembaga IPTEK diproyeksikan sebagai penghasil inovasi. Ketika pemeran skema inovasi ini bersinergi dalam melakukan koordinasi, kompetensi, kolaborasi, asistensi dan kerjasama menuju tujuan inovasi birokrasi. Sasaran aktivitas inovasi birokrasi untuk mencapai tujuan inovasi daerah adalah meningkatkan kinerja penyelenggara Pemda dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat, dengan sasaran meliputi meningkatkan pelayanan public, memberdayakan dan meningkatkan peran serta masyarakat, dan peningkatan daya saing daerah (Fatoni, 2021, pp. 59-64).

Perilaku inovasi dianggap ahli sebagai konsekuensi kumpulan persepsi dan sikap individu setelah mengamati sesuatu hal (Hult, Hurley, & Knight, 2004). Perilaku kerja inovatif secara klasik didefinisikan sebagai tahapan menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam lingkup kerja (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000). Pada sisi kinerja, perilaku inovasi merupakan bentuk dari ketidakpuasan pada kinerja pendahulunya untuk mencapai target kinerja saat ini sehingga mencapai kepuasan kerja (Ayala, Silla, Tordera, Lorente, & Yeves, 2017). Pada awalnya inovasi dalam pekerjaan didefinisikan sebagai upaya adaptasi rangka menghasilkan keuntungan sebagai produk dari pekerjaan (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000). Secara spesifik, Onne Jansen menyebutkan bahwa perilaku inovatif bersifat kompleks dengan memenuhi tiga tahapan, yaitu pengolahan gagasan, mendorong gagasan, dan merealisasikan gagasan (Janssen, 2000). Dalam tahapan gagasan, De Jong dan Den Hartog menyatakan adanya empat tahapan, meliputi eksplorasi gagasan, pengolahan gagasan, memerjuangkan gagasan, dan penerapan gagasan (De-Jong & Den-Hartog, 2010).

Di dalam pengembangan inovasi birokrasi Indonesia, Agus Fatoni menyebutkan terdapat 10 langkah strategi membudayakan inovasi, yaitu pola pemecahan masalah, kebijakan Koefisien Dasar Hijau atau KDH, evaluasi kinerja inovatif, koordinasi vertikal dan horizontal, marketing, kompetisi antar daerah, manajemen inovasi, inovasi berkelanjutan, pusat/ wadah inovasi dan pengukuran indicator kinerja utama (Fatoni, 2021, pp. 72-77). Dalam rangka membudayakan inovasi ini penyusun inovasi birokrasi tersebut, pemerintah juga memiliki landasan berpikir dengan merubah budaya kerja lama menjadi budaya kerja baru. Pada pemaparan program reformasi birokrasi, terdapat enam aspek budaya inovasi pada birokrasi, yaitu: mendorong budaya belajar, menciptakan iklim kompetisi sehat pada ASN, pengelolaan mekanisme insentif dan disinsentif memadai, adanya kepastian kesempatan setara pada seluruh ASN, pengembangan kemampuan inovasi berkelanjutan pada ASN, dan studi banding, baik antar daerah maupun dengan negara lain (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2020, pp. 13-20).

Kinerja inovasi adalah aktivitas mengidentifikasi dan menerapkan, dilakukan oleh individu, kelompok atau lembaga berdasarkan tahapan siklus kompleks terdiri dari ide, proses, produk atau mekanisme, dengan tujuan memperoleh keuntungan signifikan kepada individu, kelompok atau lembaga tersebut (Faraz, Mughal, Ahmed, Raza, & Iqbal, 2019; Wang, Meng, & Cai, 2019).

Kinerja inovasi dianggap ahli merupakan sebuah dorongan atasan untuk berkembang (Osborn & Gaebler, 1996). Alan J. Holden, dkk., menyepakati kinerja inovasi memiliki skema dengan pusatnya adalah para *integrators*, dan dikelilingi oleh para *problem solvers*, *enablers*, *conveners*, dan *motivators*. Masing-masing peran meliputi fungsi: *integrators* adalah sekelompok orang untuk memastikan proses inovasi terus berjalan dan dapat diakses; *problem solvers* adalah sekelompok lembaga/ korporasi pencetus siklus inovasi untuk menjawab tantangan; *enablers* merupakan sekelompok orang dengan kewenangan memudahkan akses sumber daya, pelatihan, data dan pendanaan bagi para kelompok *problem solvers*, *conveners* adalah sekelompok orang berperan dalam arus informasi, pengetahuan dan sumber daya serta menjadi rekan dalam penyelesaian tantangan, sekaligus menyusun cara taktis untuk mencapai 'tujuan' *motivators* berfungsi sebagai penyedia insentif untuk mendukung dan mendorong kelompok *problem solvers*, meliputi bonus, hadiah, penghargaan, kebijakan dan regulasi (Holden, Braun, Lee, Phelps, & Samuelson, 2017, pp. 4-11).

Kedua definisi di atas sesuai dengan makna kinerja inovasi ASN oleh Erna Setijaningrum berdasarkan teori Inovasi Birokrasi oleh David Osborn dan Ted Gaebler, bahwa kinerja inovasi lebih ke pengarah, bukan pelayanan publik; berfokus pada pengarah, bukan pada produksi pelayanan ("Pemerintah menjadi Pengarah"); berfokus lebih kepada pemberdayaan, bukan melayani ("Pemerintah adalah Milik Masyarakat"); berfokus pada memupuk persaingan di dalam pelayanan ("Pemerintahan yang Kompetitif"); memiliki penggerak berbasis misi, bukan peraturan ("Pemerintah Digerakkan oleh Misi"); pembiayaan berpaku pada hasil, bukan masukan ("Pemerintah Berorientasi pada Hasil"); berpaku pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi ("Pemerintah Berorientasi pada Pelanggan"); berpaku pada menghasilkan dibandingkan membelanjakan ("Pemerintahan Wirausaha"); kinerja bersifat pencegahan, dibandingkan memperbaiki ("Pemerintahan Antisipatif"); hierarki kinerja lebih diarahkan pada partisipasi dan tim kerja ("Pemerintah Desentralisasi"); dan memicu perubahan berdasarkan mekanisme pasar ("Pemerintah Berorientasi pada Mekanisme Pasar") (Setijaningrum, 2009, pp. 89-96; Osborn & Gaebler, 1996).

Diklat inovasi adalah satu dari tujuh aspek penting dalam ekosistem inovasi, dengan ruang lingkup mendorong kurikulum inovasi untuk meningkatkan kapasitas melalui bekal metode berinovasi dalam lingkungan kerja sesuai peraturan dan perundangan. Tahap berikutnya dari tujuan diklat adalah memaksimalkan diklat kepemimpinan (PIM) dengan menerapkan langsung pada upaya inovasi pada unit kerjanya, baik secara kemampuan sumber daya aparatur maupun kualitas pelayanan lembaga (Fatoni, 2021, pp. 78-79). Salah satu program mendorong inovasi birokrasi, Kementerian Dalam Negeri pernah mengadakan kompetisi program kerja IGA (*Innovative Government Award*) pada tahun 2020 dengan harapan pelatihan dapat menghasilkan program realistis sebagai penyelesai masalah pada wilayah kerja peserta diklat. Selain itu Kementerian Dalam Negeri menyusun program jamboree inovasi tingkat kelompok

masyarakat atau komunitas, dengan harapan masyarakat terdorong memilih kepala daerah berprestasi (Fatoni, 2021, pp. 116-118).

Pentingnya pembekalan budaya dan kinerja inovasi melalui diklat kepemimpinan berdasar pada definisi pimpinan berfungsi sebagai penentu pelaksanaan dan penataan tugas dan personil, termasuk menentukan perilaku inovatif individu pada sebuah lembaga (De-Jong & Den-Hartog, 2010). Perilaku kinerja inovatif diterjemahkan oleh pimpinan berdasarkan ekspektasi bawahan dalam mengembangkan kinerja inovasi, kreativitas dan pengelolaan pekerjaan individu setiap aparatur dengan setiap target kerjanya (Dierendonck, 2011).

Pembekalan sikap pimpinan menentukan tingkat kinerja inovasi aparatur. Penelitian Jeroen De-Jong dan Deanne Den-Hartog menyebutkan bahwa pimpinan perlu memberikan kesempatan evaluasi kepada bawahan untuk membangun kemampuan kinerja inovasi dalam hal eksplorasi dan kreativitas (De-Jong & Den-Hartog, 2010). Penelitian lain menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas interaksi pimpinan dan bawahan secara personal maupun professional, terutama dalam hal penyelesaian target pekerjaan, dengan kinerja inovatif bawahan (Yuan & Woodman, 2010).

Di sisi lain pimpinan perlu memiliki bekal dalam mengidentifikasi tantangan pada pencapaian kinerja pada lembaga unit kerjanya, dengan mendorong kinerja inovasi melalui penggalan potensi aparatur sebagai penyelesai masalah (Zhou & Shalley, 2023). Dalam hal ini pimpinan perlu memiliki kemampuan identifikasi peluang-peluang untuk menjawab tantangan pencapaian kinerja lembaganya dengan cepat dan tepat (Harianto, Widodo, & Kananlua, 2021, p. 288).

Diklat kepemimpinan dengan pembekalan Kepemimpinan Berbasis Melayani juga dianggap memengaruhi kinerja inovasi sebuah lembaga. Penelitian kinerja inovasi pada perusahaan oleh James Tatilu, dkk., mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara kemampuan mendengarkan keluh kesah bawahan dengan kinerja karyawan (Tatilu, Lengkong, & Sendow, 2014). Penelitian sikap berpirinsip pada pelayanan bagi seorang pimpinan juga terbukti menghasilkan efektivitas pekerjaan baik dari pimpinan maupun bawahan (Guillaume, Honeycutt, & Savage-Austin, 2013). Penelitian lain menunjukkan bahwa prinsip pelayanan mampu mendorong tingkat keterlibatan karyawan sehingga memenuhi kepuasan karyawan hingga mencapai peningkatan pencapaian perusahaan (Jaramillo, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2009; Jaramillo, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2009; Mehta & Pillay, 2011; Farrington & Lillah, 2019; Zhou & Shalley, 2023).

### **Hipotesis**

Hipotesis penelitian ini memiliki variabel penelitian dari penelitian terdahulu oleh Martin Lukes dan Ute Stephan dengan judul *“The Innovative Behavior and Innovation Support Inventories across Cultures”*, yang menyebutkan bahwa pengukuran perilaku inovasi pekerja menggunakan 2 dimensi perilaku inovasi, yaitu dimensi pengukuran perilaku inovasi (*Innovative Behavior Inventory/ IBI*) dan pengukuran pendukung inovasi (*Innovation Support Inventory/ ISI*). Kedua dimensi tersebut diperjelas ke dalam 6 aspek, yaitu dimensi perilaku inovasi terdiri dari

indikator pengukuran tingkat inovasi dan kreatifitas individu (*measures of creativity and innovativeness as a personality trait*), mengukur kinerja inovasi (*unidimensional measures of innovative behavior at work*), mengukur perilaku pencapaian inovasi (*measures of innovation champion behaviour*), mengukur berbagai gejala aktivitas inovasi termasuk hasil inovasi (*multidimensional measures of innovative activity, including innovation outputs*); dan dimensi pendukung inovasi terdiri dari: mengukur dukungan lembaga terhadap inovasi (*measures of organizational innovation support*), dan mengukur dukungan pranata (*measures of managerial innovation support*) (Lukes & Stephan, 2017, pp. 9-11).

Pada penelitian ini akan melihat hanya dimensi perilaku inovasi saja, terdiri dari 7 variabel untuk memenuhi 4 aspek pada dimensi perilaku inovasi sesuai teori dasar Perilaku Inovasi. Daftar item pernyataan hipotesa selengkapnya dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Tabel Variabel dan Indikator Hipotesa**

Variabel	Indikator	Acuan Teori Dasar	Kode
Pengolahan gagasan	Saya mencoba hal baru dalam bekerja	(Lukes & Stephan, 2017)	Pro1
	Saya lebih menyukai pekerjaan menggunakan gagasan original	(Jackson, 1994)	Pro2
	Ketika menemui kendala dalam bekerja, saya mencoba menemukan solusi baru		Pro3
Pencarian gagasan	Saya berusaha mencari gagasan baru dari rekan kerja atau klien	(Lukes & Stephan, 2017)	Pen1
	Saya tertarik dengan cara bekerja di tempat lain dan bagaimana menerapkannya dalam pekerjaan saya		Pen2
	Saya mencari gagasan baru dari orang lain dan menerapkannya agar mencapai hasil terbaik pada pekerjaan saya		Pen3
Komunikasi gagasan	Ketika saya memiliki gagasan baru, saya mencoba membujuk rekan saya untuk menerapkannya		Kom1
	Ketika saya memiliki gagasan baru, saya mencoba meminta dukungan kepada atasan	Kom2	
	Saya mencoba menunjukkan rekan saya sisi baik dari sebuah gagasan baru	Kom3	
	Ketika saya memiliki gagasan baru, saya mencoba melibatkan orang lain untuk bekerja bersama saya	Kom4	
Inisiasi penerapan gagasan	Saya menyusun rencana dan jadwal penerapan gagasan baru	(Scott & Bruce, 1994)	Impl1
	Saya mencari dan menyisihkan anggaran diperlukan dalam penerapan gagasan baru		Impl2
	Saya mencari teknologi, proses dan prosedur baru untuk menerapkan gagasan baru		Impl3
Keterlibatan orang lain	Ketika saya menemukan masalah pada saat menerapkan inovasi, saya meminta bantuan rekan yang saya anggap ahli/ berwenang	(Howell, Shea, & Higgins, 2005)	Pel1
	Saya mencoba menjadi bagian pengambil keputusan pada aktivitas penerapan gagasan		Pel2
		Ketika saya memiliki gagasan baru, saya mencari orang yang dapat menyegerakan penerapan gagasan tersebut	(Lukes & Stephan, 2017)



Variabel	Indikator	Acuan Teori Dasar	Kode
Pemecahan masalah	Saya selalu mampu mengatasi masalah pada saat menerapkan sebuah gagasan	(Howell, Shea, & Higgins, 2005)	Pem1
	Saya tidak menyerah meskipun orang lain mengatakan saya tidak mungkin berhasil		Pem2
	Saya biasanya tidak berhenti hingga berhasil mencapai tujuan		Pem3
	Saya merasa yakin dapat menerapkan gagasan meskipun saat ini sedang menghadapi kendala		Pem4
Kinerja inovasi	Saya sering berhasil menerapkan gagasan sendiri dan menerapkannya di tempat saya bekerja	(Lukes & Stephan, 2017)	Kin1
	Banyak gagasan saya diterapkan di tempat saya bekerja		Kin2
	Saya dapat mengembangkan pekerjaan di manapun saya ditempatkan		Kin3

## Metode Riset

### Rancangan Penelitian

Penelitian dilakukan secara kuantitatif untuk menentukan dampak pelatihan kepemimpinan pengawas terhadap perilaku dan kinerja inovasi aparatur pemerintah. Penelitian dilakukan di wilayah Kalimantan Timur sehingga konteks penelitian adalah adanya pengaruh kinerja inovasi terhadap peserta pelatihan kepemimpinan pengawas yang diselenggarakan BPSDM Kaltim. Variabel hipotesa diturunkan dari teori-teori pada tabel 1 untuk menentukan bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja ASN di Kalimantan Timur.

Setelah mendapatkan data, dilakukan analisa statistik variabilitas dan validitas penelitian. Alat ukurnya menggunakan indeks KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) sama dengan atau di atas 0,5 (Joseph F. Hair, Gabriel, Silva, & Jr., 2019, pp. 497-505); sementara pengukuran reabilitas dilakukan dengan melihat indeks Cronbach Alpha sama dengan atau lebih dari 0,6 (Sekaran & Bougie, 2010, pp. 344-345). Tahap berikutnya adalah menentukan tingkat perilaku inovasi dan tingkat kinerja inovasi sebelum dan sesudah pelatihan. Tahap terakhir adalah menguji hipotesis pengaruh pelatihan kepemimpinan pengawas terhadap perilaku inovasi dan kinerja inovasi dengan menggunakan *paired t-test* pada tingkat signifikansi 5%.

### Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dari peserta pelatihan pengawas di BPSDM Kaltim, dengan metode sampling terukur, yaitu peserta pelatihan pengawas angkatan XVI di BPSDM Kaltim. Sampling ini dianggap mampu mewakili seluruh pengawas di Kaltim karena memiliki latar belakang budaya sama, peraturan daerah dan kebijakan sama, serta menerima materi kepemimpinan inovasi sama. Setiap responden dibagikan lembar kuesioner untuk diisi. Para responden diminta persetujuannya terhadap pernyataan yang merepresentasikan indikator penelitian, dengan menggunakan skala Likert.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan responden seluruh peserta pelatihan pengawas angkatan XVI, dengan rata-rata memiliki jabatan Kepala Sub-Bagian, Kepala Seksi, atau Kepala UPTD, dengan golongan berkisar dari III/B – IV/A. Profil responden akan dapat memberikan gambaran terhadap latar belakang individu peserta, dari sisi usia, budaya, latar belakang pendidikan dan pencapaian kerja. Berikut profil responden selengkapnya.

**Tabel 2. Profil Responden**

Variabel	Parameter	Prosentasi (%)
Usia	30-34	7,5
	35-44	37,5
	45-55	55,0
Jenis Kelamin	Laki-laki	67,5
	Perempuan	32,5
Pendidikan	D3	37,5
	S1	57,5
	S2	05,0
	S3	0,0
Lama bekerja sebagai PNS	0-5	0,0
	6-10	05,0
	11-15	45,0
	16-20	25,0
	21-25	17,5
	25-30	07,5
Jabatan	Penata Muda (III/B)	40,0
	Penata (III/C)	37,5
	Penata Tingkat I (III/D)	17,5
	Pembina (IV/A)	05,0
Instansi asal	Pemkab Paser	100,0
<b>Jumlah Total</b>		<b>40</b>

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat rata-rata berusia 35 – 55 dengan hanya 3 responden berusia di bawah 35. Artinya, responden rata-rata merupakan generasi milenial, hanya sedikit responden berasal dari generasi zoomer. Keseluruhan peserta berasal dari unit kerja di bawah Kabupaten Paser, Kalimantan Timur sehingga bisa dianggap memiliki budaya organisasi sama. Golongan berpotensi menunjukkan pencapaian kinerja, motivasi bahkan ambisi dalam pekerjaan. Dalam hal ini tentu saja penggalian data lebih lanjut diperlukan untuk melihat keterangan golongan berkaitan dengan budaya dan motivasi dalam memimpin inovasi di unit kerjanya. Masa kerja dapat menggambarkan masa pengalaman responden pada unit kerjanya, dengan asumsi responden bekerja pada unit kerja sama meskipun berpindah penempatan, dan selalu di area Kalimantan Timur. Hal ini dapat memperkuat kajian mengenai latar belakang budaya individu dan bagaimana budaya kerja dapat memengaruhi kinerja terutama dalam hal inovasi.

Seluruh responden mengisi kuesioner kemudian dilakukan uji statistik terhadap kuesioner tersebut. Uji pertama yaitu melakukan uji statistik deskriptif terhadap setiap item pernyataan pada setiap indikator. Hasil statistik lebih lengkap dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Statistik Deskriptif**

Variabel	Kode Indikator	Sebelum Pelatihan			Sesudah Pelatihan			Kesimpulan
		KMO	Loading Factor	Cronbach Alpha	KMO	Loading Factor	Cronbach Alpha	
Pengolahan gagasan	Pro1	.747	.912	.895	.640	.915	.806	Valid & reliabel
	Pro2		.896			.806		Valid & reliabel
	Pro3		.919			.828		Valid & reliabel
Pencarian gagasan	Pen1	.727	.876	.833	.648	.784	.772	Valid & reliabel
	Pen2		.891			.896		Valid & reliabel
	Pen3		.862			.820		Valid & reliabel
Komunikasi gagasan	Kom1	.816	.924	.912	.778	.885	.877	Valid & reliabel
	Kom2		.896			.816		Valid & reliabel
	Kom3		.888			.891		Valid & reliabel
	Kom4		.848			.828		Valid & reliabel
Inisiasi penerapan gagasan	Impl1	.745	.904	.884	.663	.885	.767	Valid & reliabel
	Impl2		.893			.773		Valid & reliabel
	Impl3		.912			.841		Valid & reliabel
Keterlibatan orang lain	Pel1	.617	.738	.793	.656	.839	.765	Valid & reliabel
	Pel2		.863			.884		Valid & reliabel
	Pel3		.917			.760		Valid & reliabel
Pemecahan masalah	Pem1	.850	.905	.916	.722	.830	.821	Valid & reliabel
	Pem2		.887			.913		Valid & reliabel
	Pem3		.879			.946		Valid & reliabel
	Pem4		.917			.563		Valid & reliabel
Kinerja inovasi	Kin1	.693	.865	.815	.658	.755	.782	Valid & reliabel
	Kin2		.813			.863		Valid & reliabel
	Kin3		.896			.890		Valid & reliabel

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa keseluruhan item memiliki validitas dan reliabilitas lebih dari 0,5 sehingga setiap item layak untuk diujikan. Dengan kata lain item mampu mewakili setiap aspek dimensi inovasi kinerja. Oleh karena itu pengujian berikutnya dapat dilakukan untuk selanjutnya mengetahui dampak pelatihan pengawas oleh BPSDM Kaltim terhadap kinerja inovasi ASN di Kalimantan Timur.

Penelitian hipotesa dilakukan sejak peserta sebelum diberikan materi kepemimpinan untuk melihat kinerja inovasi pada dirinya. Setelah pemberian materi tuntas, peserta diminta kembali untuk mengerjakan kuesioner sehingga didapatkan indeks tingkat kinerja inovasi setelah pelatihan. Hasil kuesioner dilakukan pengujian dan perbandingan sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4 di bawah ini.

**Tabel 4. Nilai Perilaku dan Kinerja Inovasi**

Variabel	Nilai Rataan Sebelum Pelatihan	Nilai Rataan Sesudah Pelatihan
<b>Perilaku Inovasi</b>		
Pengolahan gagasan	3.2333	4.2167
Pencarian gagasan	3.1917	4.1583
Komunikasi gagasan	3.1875	4.2313
Inisiasi penerapan gagasan	2.9833	4.0750
Keterlibatan orang lain	3.1750	3.8833
Pemecahan masalah	3.2313	4.0750
Kinerja Inovasi	3.3250	4.2500

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat adanya perbedaan tingkat inovasi, baik dari segi budaya maupun kinerja pada peserta pelatihan pengawas oleh BPSDM Kaltim. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap materi diklat kepemimpinan terhadap perilaku inovasi dan mencapai kinerja inovasi di unit kerja para peserta diklat.

Tahap terakhir penelitian adalah dilakukan uji hipotesis pada perbedaan sebelum dan sesudah menerima diklat kepemimpinan. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 5 dengan menunjukkan setiap indikator menghasilkan hipotesis diterima.

**Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis**

Variabel	Nilai Sesudah Pelatihan – Nilai Sebelum Pelatihan	Nilai t	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan Hipotesis
<b>Perilaku Inovasi</b>				
Pengolahan gagasan	.98333	6.357	.000	Diterima
Pencarian gagasan	.96667	7.164	.000	Diterima
Komunikasi gagasan	1.04375	7.376	.000	Diterima
Inisiasi penerapan gagasan	1.09167	8.054	.000	Diterima
Keterlibatan orang lain	.70833	4.795	.000	Diterima
Pemecahan masalah	.84375	6.331	.000	Diterima
Kinerja Inovasi	.92500	6.891	.000	Diterima

Hasil uji hipotesis tersebut membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dari pelatihan kepemimpinan terhadap budaya inovasi dan kinerja inovasi diri yang dapat memengaruhi individu, kelompok hingga lembaga unit kerja tempat peserta pelatihan. Materi diklat terbukti secara positif dapat memengaruhi budaya kinerja seseorang terutama pada sikap inovasi. Keseluruhan aspek inovasi terpenuhi, meliputi Pengolahan gagasan, Pencarian gagasan, Komunikasi gagasan, Inisiasi penerapan gagasan, Keterlibatan orang lain, Pemecahan masalah, dan Kinerja Inovasi, menunjukkan bahwa pelatihan menjadi kunci bagi terbangunnya budaya inovasi pada diri yang selanjutnya diterapkan hingga mencapai kinerja inovasi.

### **Pembahasan dan Diskusi**

Penelitian ini didasarkan pada kajian teoritis mengenai pentingnya inovasi di dalam peningkatan kinerja, dalam hal ini lingkup pemerintahan. Pertanyaan hipotesa meliputi teori perilaku inovasi, diukur dari budaya, motivasi, perilaku penerapan hingga upaya pencapaian

optimalisasi target pekerjaan sebagai akibat dari sikap inovasi (Scott & Bruce, 1994; Jackson, 1994; Lukes & Stephan, 2017).

Demikian juga sebaliknya, diklat atau pelatihan kepemimpinan terbukti dapat membangun kemampuan inovasi yang selanjutnya dapat berkontribusi pada dirinya dan bawahan di lingkup pemerintahan tempat peserta bekerja. Hal ini berarti materi diklat kepemimpinan mengenai inovasi dapat didukung memiliki landasan teoritis atau dapat didukung secara teoritis sehingga layak menjadi faktor penting dalam membudayakan inovasi di lingkungan pemerintahan (Fatoni, 2021, pp. 78-79). Pada penelitian diperoleh bahwa perilaku inovasi memang merupakan konsekuensi kumpulan persepsi dan sikap individu terhadap pekerjaan (Hult, Hurley, & Knight, 2004). Perilaku kerja inovatif juga jelas merupakan tahapan menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam lingkup kerja (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000).

Berdasarkan variabel penelitian, proses inovasi pada pimpinan memiliki tahapan eksplorasi gagasan, pengolahan gagasan, mendorong gagasan, (De-Jong & Den-Hartog, 2010; Janssen, 2000). Kinerja inovasi dianggap ahli merupakan sebuah dorongan atasan untuk berkembang (Osborn & Gaebler, 1996). Sebagaimana disampaikan oleh Alan J. Holden, dkk., penelitian membuktikan bahwa kinerja inovasi memnuhi skema dengan pusatnya adalah para *integrators*, dan dikelilingi oleh para *problem solvers*, *enablers*, *conveners*, dan *motivators*. Masing-masing peran meliputi fungsi: *integrators* adalah sekelompok orang untuk memastikan proses inovasi terus berjalan dan dapat diakses; *problem solvers* adalah sekelompok lembaga/ korporasi pencetus siklus inovasi untuk menjawab tantangan; *enablers* merupakan sekelompok orang dengan kewenangan memudahkan akses sumber daya, pelatihan, data dan pendanaan bagi para kelompok *problem solvers*, *conveners* adalah sekelompok orang berperan dalam arus informasi, pengetahuan dan sumber daya serta menjadi rekan dalam penyelesaian tantangan, sekaligus menyusun cara taktis untuk mencapai 'tujuan' *motivators* berfungsi sebagai penyedia insentif untuk mendukung dan mendorong kelompok *problem solvers*, meliputi bonus, hadiah, penghargaan, kebijakan dan regulasi (Holden, Braun, Lee, Phelps, & Samuelson, 2017, pp. 4-11).

Pada aspek manajerial, sebuah budaya inovasi apalagi hingga menuju optimalisasi pencapaian target kinerja lembaga, maka harus didukung dari segi pengambilan kebijakan dan sumber daya oleh tim manajerial. Artinya, budaya inovasi tidak dibangun secara teoritis melalui pelatihan tetapi juga dikembangkan di sebuah lembaga hingga menjadi budaya organisasi. Dalam hal ini perlunya peraturan memadai dari seluruh aspek hingga penyediaan anggaran sumber daya menjadi kunci bagi keberlangsungan budaya dan kinerja inovasi.

Apabila melihat dari profil responden, pendidikan terendah setingkat D-3 dengan pangkat golongan III/B sebanyak 7 orang, III/C sebanyak 4 orang, dan III/D sebanyak 2 orang (masa kerja 30 dan 26 tahun). Pada golongan III/D dengan pendidikan terakhir tingkat S-2 memiliki masa kerja sebanyak 12 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam birokrasi pemerintahan, latar belakang pendidikan terakhir menjadi prasyarat administrasi, namun dalam hal kinerja lebih dibutuhkan penanaman aspek kinerja. Dalam hal ini kinerja inovasi ditanamkan di dalam budaya kerja, baik secara individu maupun lembaga. Di sinilah pelatihan-pelatihan memiliki

peran penting dalam pengayaan motivasi inovasi untuk mewujudkan pencapaian misi lembaga, sehingga tercapailah inovasi birokrasi dengan dibuktikan pencapaian secara kualitatif maupun kepuasan masyarakat. Sebagaimana pernyataan Jeroen De-Jong dan Deanne Den-Hartog bahwa pembekalan budaya dan kinerja inovasi melalui pelatihan kepemimpinan penting karena pimpinan merupakan pengambil keputusan unit kerjanya (De-Jong & Den-Hartog, 2010). Hingga saat ini tantangan inovasi birokrasi di Indonesia terletak pada tata aturan pendukung sehingga pemerintah pusat menyusun perundangan dan peraturan untuk melengkapi pelaksanaan program inovasi “Reformasi Birokrasi 2010-2025” (Fatoni, 2021, pp. 34-38). Pada penelitian berikutnya perlu digali lebih lanjut bagaimana peraturan tersebut dalam upaya pemercepat, pengoptimal, dan bagaimana tingkat keberhasilan inovasi birokrasi dapat dicapai.

Perilaku kinerja inovatif seharusnya diputuskan berdasarkan ekspektasi bawahan dalam mengembangkan kinerja inovasi, kreativitas dan pengelolaan pekerjaan individu setiap aparatur dengan setiap target kerjanya (Dierendonck, 2011). Pada sisi kinerja, perilaku inovasi merupakan bentuk dari ketidakpuasan pada kinerja pendahulunya untuk mencapai target kinerja saat ini sehingga mencapai kepuasan kerja (Ayala, Silla, Tordera, Lorente, & Yeves, 2017). Perlu adanya penggalian apakah inovasi oleh pimpinan merupakan jawaban dari kebutuhan bawahan sehingga terwujud inovasi birokrasi sesuai target pemerintah. Di sisi lain inovasi dalam pekerjaan didefinisikan sebagai upaya adaptasi rangka menghasilkan keuntungan sebagai produk dari pekerjaan (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000). Oleh karena itu penelitian selanjutnya perlu mengkaji lebih lanjut untuk melihat bagaimana program inovasi ini dapat memajukan lembaga tersebut, untuk selanjutnya dapat memajukan daerahnya.

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan kepemimpinan pengawas dengan penerapan inovasi, baik dari membudayakan inovasi hingga mencapai kinerja inovasi di unit kerja peserta pelatihan. Secara teoritis hal ini berarti pelatihan mampu menjadi aspek penting dalam keberlangsungan program inovasi birokrasi pemerintah, sementara dari sisi manajerial masih perlu diamati adanya dukungan eksternal, baik dari segi kebijakan, sumber daya dan anggaran.

Penelitian ini hanya menyelidiki satu dari dua dimensi Martin Lukes dan Ute Stephan, yaitu hanya melihat perilaku inovasi tanpa melihat dukungan dari lembaga, baik dari segi dorongan motivasi hingga sumber daya maupun anggaran. Oleh Karena itu penelitian berikutnya perlu mencari hubungan antara perilaku inovasi dan faktor pendukung terjadinya inovasi hingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja.

### **Daftar Pustaka**

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. (2014, November 11). Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of A New Scale. *The Leadership Quarterly*, 2(3), 487-511. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Ayala, Y., Silla, J. M., Tordera, N., Lorente, L., & Yeves, J. (2017, Oktober). Job Satisfaction and Innovative Performance in Young Spanish Employees: Testing New Patterns in the

- Happy-Productive Worker Thesis — A Discriminant Study. *Journal of Happiness Studies, Springer, 18(5)*, 1377-1401. doi:DOI: 10.1007/s10902-016-9778-1
- De-Jong, J. P., & Den-Hartog, D. N. (2008). *Innovative Work Behavior: Measurement and Validation*. Zoetermeer, The Netherlands : Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs by the Netherlands Ministry of Economic Affairs.
- De-Jong, J., & Den-Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management, 23-36*. doi:https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- Dierendonck, D. v. (2011, July). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management, 37(4)*, 1228-1261. doi:DOI: 10.1177/0149206310380462
- Etikariena, A. (2020). Peran Gaya Kepemimpinan Pada Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Pada Organisasi Berbasis Teknologi Digital. *Jurnal Ecopsy, 7(1)*, 48-63. doi:http://dx.doi.org/10.20527/ecopsy.v7i1.8426
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Iqbal, M. K. (2019). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration, 5(3)*, 10-21. doi:10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002
- Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019, January 24). Servant Leadership and Job Satisfaction within Private Healthcare Practices. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl), 32(1)*, 148-168. doi:10.1108/LHS-09-2017-0056.
- Fatoni, A. (2021). *A to Z Inovasi Daerah: Selalu Ada Ruang untuk Berinovasi*. Jakarta: Bina Praja Press.
- Guillaume, O., Honeycutt, A., & Savage-Austin, A. R. (2013, May). The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction. *Journal of Business and Economics, 4(5)*, 444-448.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). *Innovation in the Public Sector: On the Differences Between Public and Private Sector Innovation*. Oslo: PUBLIN Research Project.
- Hariato, O., Widodo, S., & Kananlua, P. S. (2021). Analisis Kepemimpinan Pelayan, Perilaku Kerja Inovatif dan Kepuasan Kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Litbang-Kabupaten Kaur. *Student Journal of Business and Management, 4(2)*, 267-298.
- Holden, A. J., Braun, S. D., Lee, L. I., Phelps, A. W., & Samuelson, R. I. (2017). *Catalyzing Public Sector Innovation: Defining Your Role in The Innovation Ecosystem*. London, UK: Deloitte University Press.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005, September). Champions of Product Innovations: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior. *Journal of Business Venturing, 20(5)*, 641-661.
- Hult, G. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management, 33(5)*, 429-438. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015
- Islamiyah, A. N., Alyas, & Parawu, H. E. (2021, Oktober 5). PENGARUH KINERJA PEGAWAI TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN GOWA. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP), 2(5)*, 1874-1891.
- Jackson, D. N. (1994). *Jackson Personality Inventory - Revised Manual*. Port Heron, MI: Sigma Assessment Systems.

- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. doi:<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 257–275. doi:10.2753/PSS0885-3134290304
- Joseph F. Hair, J., Gabriel, M. L., Silva, D. d., & Jr., S. B. (2019). Development and Validation of Attitudes Measurement Scales: Fundamental and Practical Aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490-507. doi:10.1108/RAUSP-05-2019-0098
- Kanter, R. M. (1988). When A Thousand Flowers Bloom Innovation in Swedberg Entrepreneurship. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kartini, C., Myrna, R., & Ismanto, S. U. (2023, Agustus). Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 6(2), 127 - 138.
- Kholik, A. (2021). Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Secara E-Learning Di Bpsdm Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Muara Pendidikan*, 6(2), 139-148.
- Kristanti, R. (2023). *Pengaruh Inovasi Si-Imut Dan Kinerja Aparatur Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Pada DPMPTSP Kota Semarang*. Semarang: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
- Kurniawan, R. C. (2016, July-September). Inovasi Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Daerah. *Fiat Justisia Journal of Law*, 10(3), 569-586.
- Lembaga Administrasi Negara. (2019, September 18). Peraturan LAN No. 15 Tahun 2019 tentang PKP. Jakarta, DKI, DKI.
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring Employee Innovation: A Review of Existing Scales and The Development of The Innovative Behavior and Innovation Support Inventories Across Cultures (Accepted Version). *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 23(1), 136-158. doi:10.1108/IJEER-11-2015-0262
- Makawimbang, R. A., Lengkong, F. D., & Londa, V. (2020, Juli 27). Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara Di Dinas Pendidikan Kabupaten Kepulauan Sangihe. *Jurnal Administrasi Publik*, 1-10.
- Mantin, R., Hidayat, S., Anriani, N., Aryanto, S., & Aminah, S. (2022, Maret 3). Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Kementerian Riset dan Teknologi/Badan Riset dan Inovasi Nasional. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 2190-2206.
- Manz, C. C., & Henry P. Sims, J. (2003). *Self-Leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mehta, S., & Pillay, R. (2011). Revisiting Servant Leadership: An Empirical Study in Indian Context. *The Journal of Contemporary Management Research*, 5(2), 24-41.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2020, Mei 1). PP No. 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020 - 2024. *Lampiran*, pp. 5-76.
- Murdiastuti, H., Suhariadi, F., & Sugiarti, R. (2021, November). Perilaku Inovatif Aparatur Sipil Negara: Sebuah Studi Pustaka. *Civil Service Journal*, 15(2), 61 - 70.



- Murdiastuti, H., Suhariadi, F., & Sugiarti, R. (2021, November). Perilaku Inovatif Aparatur Sipil Negara: Sebuah Studi Pustaka. *Civil Service*, 15(2), 61 - 70.
- Nugraheny, D. E., & Rastika, I. (2022, September 26). <https://nasional.kompas.com/read/>. Retrieved from [https://nasional.kompas.com/https://nasional.kompas.com/read/2022/09/26/07050191/menpan-rb-indeks-kualitas-asn-di-indonesia-lebih-rendah-dari-negara-lain#google\\_vignette](https://nasional.kompas.com/https://nasional.kompas.com/read/2022/09/26/07050191/menpan-rb-indeks-kualitas-asn-di-indonesia-lebih-rendah-dari-negara-lain#google_vignette)
- Osborn, D., & Gaebler, T. (1996). *Mewirusahaakan Birokrasi: Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik. Terj.* Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Rafiudin, T., Permana, A. I., & Hikmat. (2022). Pengaruh Responsivitas Dan Inovasi Aparatur Terhadap Kinerja Di Kelurahan Roa Malaka Kecamatan Tambora. *Jurnal Empire*, 2(1), 45-51.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Rohayatin, T., Warsito, T., Pribadi, U., Nurmandi, A., Kumorotmo, W., & Suranto. (2017, Juni). Faktor Penyebab Belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dalam Birokrasi Pemerintahan. *Jurnal Caraka Prabu*, 1(1), 22-36.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:doi:10.5465/256701
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Method for Business: A Skill Building Approach* (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley and Sons Ltd.
- Setijaningrum, E. (2009). *Inovasi Pelayanan Publik* (1st ed.). Surabaya: Medika Aksara Globalindo.
- Sinaga, A. T. (2023, April 1). Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Provinsi Sumatera Utara. *Journal Business and Management*, 1(1), 24-34.
- Sujarwo, A., & Wahjono, W. (2017, Maret). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Lkp Alfabank Semarang). *INFOKAM*, 1(13), 63-71.
- Surjanto. (2022, Desember 4). Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Berdasarkan Model Evaluasi Kirk Patrick Level-1 Dan Level-2 Di BKPSDM Kabupaten Sukabumi. *MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2(4), 352-364.
- Suryani, T. (2008). *Perilaku Konsumen: Implikasi Pada Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tatilu, J., Lengkong, V. P., & Sendow, G. M. (2014, Februari 26). Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(1), 295-304.
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant Leadership and Innovative Behavior: a Moderated Mediation a Moderated Mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 3(4), 505-518. doi:DOI:10.1108/JMP-11-2018-0499
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010, April). Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations . *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.

- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2023, October 2). Research On Employee Creativity: A Critical Review And Directions For Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165-217. doi:10.1016/S0742-7301(03)22004-1
- Zulfia, H., Endrawan, G., Rosika, C., Syamsir, & Frinaldi, A. (2023, Juni). Implementasi Kebijakan Inovasi Daerah Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Pada Pemerintah Kota Padang. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(2), 171-184.