



**KEPEMIMPINAN INOVATIF KEPALA DAERAH  
UNTUK SEKTOR PUBLIK DI KABUPATEN BANYUWANGI  
(Studi Kasus Bupati Abdullah Azwar Anas)**

**TESIS**

**Oleh**

**Budi Wiriyanto  
NIM 170920101004**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMUSOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2020**



**KEPEMIMPINAN INOVATIF KEPALA DAERAH UNTUK  
SEKTOR PUBLIK DI KABUPATEN BANYUWANGI  
(Studi Kasus Bupati Abdullah Azwar Anas)**

**TESIS**

**Oleh**

**Budi Wiriyanto  
NIM 170920101004**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan  
memenuhi salah satu syarat untuk  
menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu  
Administrasi (S2) dan Mencapai gelar Magister  
Sains

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMUSOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2020**

PERSEMBAHAN

Puji syukur dihadapan Sri Krisna Tuhan Yang Maha Esa yang menganugerahkan kesehatan dan kekuatan kepada penulis, sehingga bisa menyelesaikan penulisan tesis ini. Saya mempersembahkan tesis ini kepada Guru Kerohanian tercinta His Holiness Sripad Bhakti Swarupa Damodara Swami yang selalu memberikan sinar suci kepada penulis. Tesis ini juga saya persembahkan kepada kedua orang tua dan istriku tercinta.



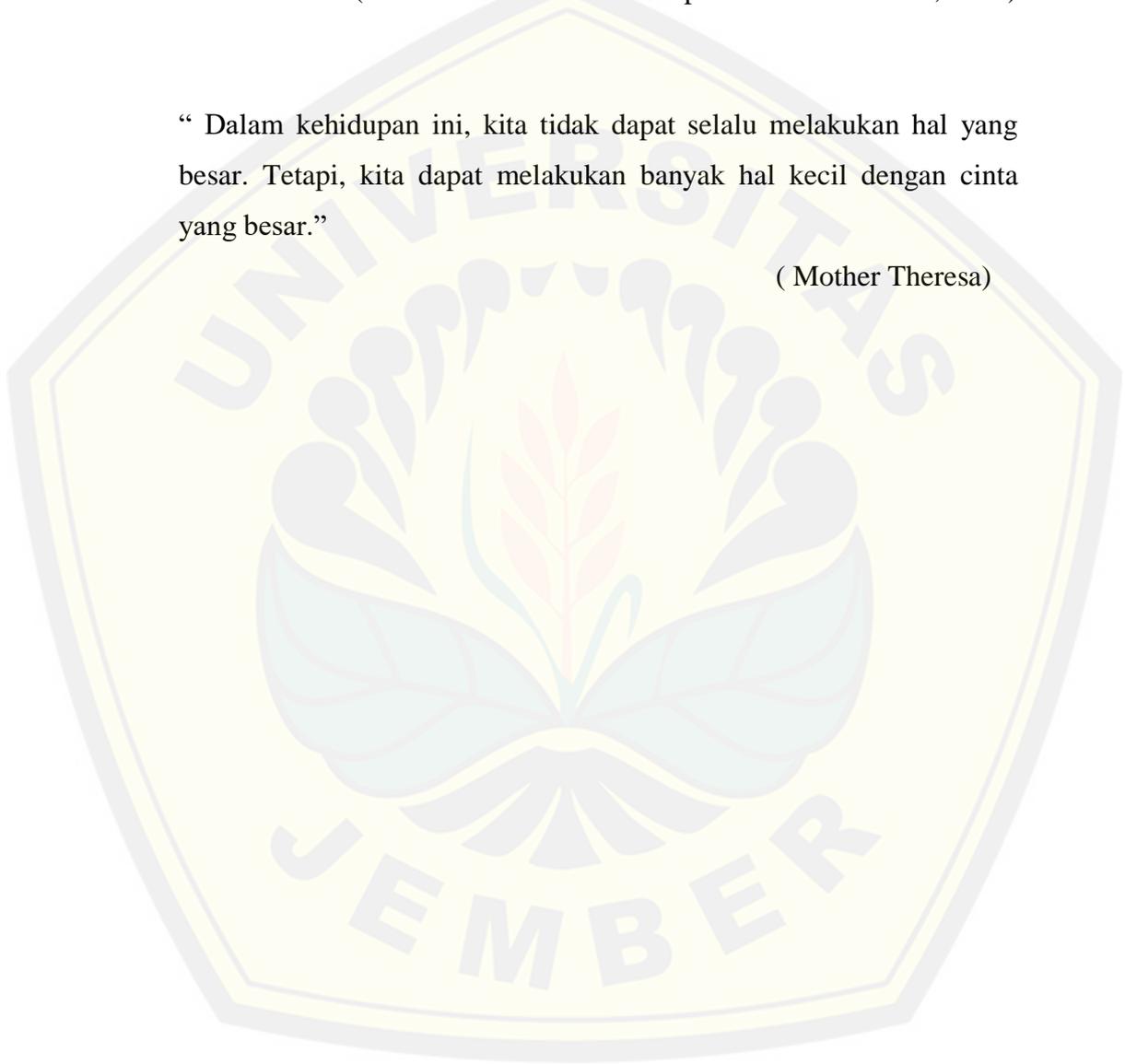
MOTTO

“ Sikap yang tulus, perasaan yang tulus dan komitmen yang bersungguh-sungguh adalah elemen yang sangat diperlukan dan akan membuat seluruh rencana Anda mencapai kesuksesan”

(His Holiness Bhakti Swarupa Damodara Swami, 1994)

“ Dalam kehidupan ini, kita tidak dapat selalu melakukan hal yang besar. Tetapi, kita dapat melakukan banyak hal kecil dengan cinta yang besar.”

( Mother Theresa)



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Budi Wiriyanto

NIM : 170920101004

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kepemimpinan Inovatif Kepala Daerah untuk Sektor Publik di Kabupaten Banyuwangi (Studi Kasus Bupati Abdullah Azwar Anas)” adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan yang saya sebutkan sumbernya. Selanjutnya, tesis ini belum pernah diajukan pada institusi manapun dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan etika penulisan karya ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun, serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar adanya.

Jember, 13 Juli 2020

Yang Membuat Pernyataan

Budi Wiriyanto  
170920101004

TESIS

Kepemimpinan Inovatif Kepala Daerah  
untuk Sektor Publik di Kabupaten Banyuwangi  
(Studi Kasus Bupati Abdullah Azwar Anas)

Oleh

Budi Wiryanto  
170920101004

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Rachmat Hidayat, S.Sos., M.Si., MPA., Ph.D.

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. I Ketut Mastika, M.M.

**PENGESAHAN**

Tesis berjudul “ Kepemimpinan Inovatif Kepala Daerah untuk Sektor Publik di Kabupaten Banyuwangi (Studi Kasus Bupati Abdullah Azwar Anas) “ karya Budi Wiriyanto telah diuji dan disahkan pada :

hari,tanggal : 22 Juni 2020

tempat : FISIP Universitas Jember

Tim Penguji

Ketua

Dr. Anastasya Murdyastuti, M.Si.  
NIP.195805101987022001

Anggota I

Anggota II

Dr. Hari Karyadi, S.E., M.SA., Ak  
NIP.19720211199931003

Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si.  
NIP. 197003221995122001

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

Rachmat Hidayat, S.Sos, MSi., MPA,Ph.D.  
NIP.198103222005011001

Dr. I Ketut Mastika, M.M  
NIP. 195905071989031002

Mengesahkan  
Penjabat Dekan,

Prof. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes.  
NIP. 196106081988021001

## RINGKASAN

Kepemimpinan Inovatif Kepala Daerah untuk Sektor Publik di Kabupaten Banyuwangi (Studi Kasus Bupati Abdullah Azwar Anas); Budi Wiriyanto, 170920101004; 2020; 152 + XII halaman; Magister Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Kepemimpinan menjadi kunci sukses dalam perkembangan organisasi, baik sektor privat maupun publik (Sudaryono, 2014). Dalam sektor publik, pemimpin, khususnya kepala daerah dituntut untuk mampu berinovasi, sehingga membuat perubahan daerah yang dipimpinnya. Inovasi kepala daerah ini seperti ditunjukkan oleh Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Sejak tahun 2010, Kabupaten Banyuwangi berkembang cukup pesat. Pesatnya pembangunan daerah di ujung Timur Pulau Jawa ini disebabkan banyaknya inovasi di bawah kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas. Pembangunan, baik fisik maupun non fisik, dirasakan sangat baik oleh masyarakat. Salah satu pembangunan non fisik yang paling menonjol adalah inovasi dalam mempopulerkan pariwisata di Kabupaten Banyuwangi di kancah nasional dan sektor pelayanan publik. Dalam sektor administrasi publik, inovasi pelayanan publik yang mampu memberikan kemudahan bagi masyarakat. Salah satunya, penggunaan teknologi digital dalam pengurusan administrasi publik. Dari keberhasilan membuat berbagai inovasi sektor publik ini, tahun 2018, Kabupaten Banyuwangi mendapat penghargaan sebagai Kabupaten Terinovatif dalam Kompetisi *Innovative Government Award* (IGA) dari Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (Kemendagri).

Penelitian ini menggunakan paradigma deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus dalam meneliti dan menganalisa kepemimpinan inovatif kepala daerah di Kabupaten Banyuwangi dengan Abdullah Azwar Anas sebagai Bupati. Informan ditentukan secara *purposive* berdasarkan pertimbangan tertentu. Data primer diperoleh langsung dari informan utama Bupati Abdullah Azwar Anas, sedangkan data sekunder diambil dari dokumen dan pemberitaan media yang mendukung. Data yang diperoleh dianalisa berdasarkan analisis bukti dengan pengembangan diskripsi kasus. Keabsahan data dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan ketekunan pengamatan dan triangulasi sumber data. Informan

trianggulasi dipilih lima informan yang mewakili Aparatur Sipil Negara (ASN), tokoh masyarakat dan agama, akademisi, partai politik dan insan pers.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala daerah yang inovatif bisa muncul karena faktor kepemimpinan transformasional, transaksional dan dorongan phronesis. Seorang pemimpin yang inovatif juga di dorong oleh latar belakang dari pemimpin yang bersangkutan. Oleh karena dari pengalaman, seorang pemimpin memiliki pengetahuan yang mendorongnya menjadi figur yang inovatif dalam organisasi. Seorang pemimpin yang inovatif tidak hanya melahirkan ide-ide yang mendorong pembaharuan, namun mampu menjadi motivator dan inspirator bagi organisasi. Proses inovasi dimulai dari ide atau temuan, kemudian menyeleksi ide, dilanjutkan dengan implementasi ide dan diakhiri dengan penyebaran ide.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Inovasi, Kepala Daerah

## SUMMARY

Local Government Innovative Leadership for Public Sector in Banyuwangi Regent; Budi Wiriyanto, 170920101004; 2019; 152 + XII pages; Masters in Administrative Sciences; Faculty of Social and Political Sciences, Jember University.

Leadership is the key to success in organizational development, both in the private and public sectors (Sudaryono, 2014). In the public sector, leaders, especially regional heads are demanded to be able to innovate, thus making changes in the region they lead. This innovation by the head of the region was demonstrated by Banyuwangi Regent Abdullah Azwar Anas. Since 2010, Banyuwangi Regency has developed quite rapidly. The rapid development of the region at the eastern end of the island of Java is due to many innovations under the leadership of Regent Abdullah Azwar Anas. Development, both physical and non-physical, is felt very well by the community. One of the most prominent non-physical developments is innovation in popularizing tourism in Banyuwangi Regency in the national arena and public service sector. In the public administration sector, public service innovations are able to provide convenience for the community. One of them, the use of digital technology in the administration of public administration. From the success in making various public sector innovations, in 2018, Banyuwangi was awarded as the Innovative Regency in the Innovative Government Award (IGA) from the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Indonesia (Ministry of Internal Affairs).

This study uses a qualitative descriptive paradigm with a case study method in researching and analyzing the innovative leadership of regional leaders in Banyuwangi with Abdullah Azwar Anas as Regent. Informants are determined purposively based on certain considerations. Primary data were obtained directly from the main informant of the Regent Abdullah Azwar Anas, while the gender data was taken from supporting documents and media reports. The data obtained were analyzed based on evidence analysis by developing case descriptions. The validity of the data in this study was tested using persistence of observations and triangulation of data sources. Triangulation informants were selected five informants who represented the State Civil Apparatus (ASN), community and religious leaders, academics, political parties and members of the press.

The results of this study indicate that innovative regional heads can emerge due to transformational, transactional leadership factors and phronesis encouragement. An innovative leader is also driven by the background of the leader concerned. Because, from experience, a leader has the knowledge that drives him to be an innovative figure in the organization. An innovative leader not only gives birth to ideas that encourage renewal, but is able to be a motivator and

inspiration for the organization. The innovation process starts with ideas or findings, then selects ideas, continues with the implementation of ideas and ends with the diffusion of ideas.

Keyword : Leadership, Innovation, Local Government



## PRAKATA

Puji syukur kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, penulis bisa menyelesaikan tesis berjudul “ Kepemimpinan Inovatif Kepala Daerah untuk Sektor Publikdi Kabupaten Banyuwangi Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan pendidikan Magister Ilmu Administrasi (S2) pada Jurusan Pascasarjana Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Jember. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Hadi Prayitno,M.Kes, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember ;
2. Bapak Rachmat Hidayat,S.Sos,M.Si,MPA,PhD, selaku Ketua Jurusan Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember dan dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan bantuan pemikiran, serta motivasi;
3. Bapak Dr. I Ketut Mastika,M.M, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan bantuan pemikiran, serta motivasi yang penuh kesabaran kepada penulis sehingga terselesainya tesis ini.
4. Bapak Bupati Abdullah Azwar Anas dan jajaran yang memberikan izin dan meluangkan waktunya untuk penulis, sehingga penulisan tesis bisa terlaksana dengan baik;
5. Bapak Sugihartoyo,SH,MH, Bapak KH. Ali Makki, Bapak Made Cahyana Negara, Bapak Syaifudin Mahmud yang bersedia memberikan pendapatnya untuk mendukung penulisan tesis ini ;
6. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari jika penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan dari tesis ini.

Jember, 13 Juli 2020

Budi Wiriyanto

**DAFTAR ISI**

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN MOTTO	
HALAMAN PERNYATAAN	
HALAMAN PEMBIMBING	
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN RINGKASAN	
PRAKATA	
DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR LAMPIRAN	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teoritis.....	12
2.1.1. Kepemimpinan dan Inovasi pada Sektor Publik .....	12
2.2.2. Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.2.3. Kepemimpinan Transaksional .....	21
2.2.4. Kepemimpinan Phronesis .....	22
2.2.5. Kepemimpinan Inovatif pada Sektor Publik.....	23
2.2.6. Inovasi Sektor Publik .....	26
2.2.7. Inovasi Pemerintahan Daerah .....	29
2.2. Penelitian Terdahulu .....	33
2.3. Kerangka Berpikir .....	36

**BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian .....	39
3.2 Data dan Sumber Data .....	40
3.3 Prosedur Pengumpulan Data .....	40
3.4 Pengecekan Keabsahan Temuan .....	47

**BAB IV PEMBAHASAN**

4.1 Profil dan Dinamika Perkembangan Kabupaten Banyuwangi.....	50
4.1.1 Kondisi Geografis dan Demografi Kabupaten Banyuwangi .....	51
4.1.2 Dinamika Politik di Kabupaten Banyuwangi Pascareformasi .....	53
4.1.3 Karir Politik Bupati Abdullah Azwar Anas.....	54
4.2 Inovasi Sektor Publik di Banyuwangi .....	56
4.4 Proses Inovasi dengan Kepemimpinan Transformasional.....	77
4.4 Pengelolaan Politik Lokal dan Birokrasi Melalui Kepemimpinan Transaksional.....	88
4.5 Kepemimpinan Inovatif Bupati Abdullah Azwar Anas.....	97
4.6 Implementasi Teoritis Proses Kepemimpinan Inovatif Bupati Abdullah Azwar Anas.....	106

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	111
5.2 Saran.....	111
5.2.1 Saran Akademis .....	112
5.2.2 Saran Praktis .....	112

DAFTAR PUSTAKA .....	113
----------------------	-----

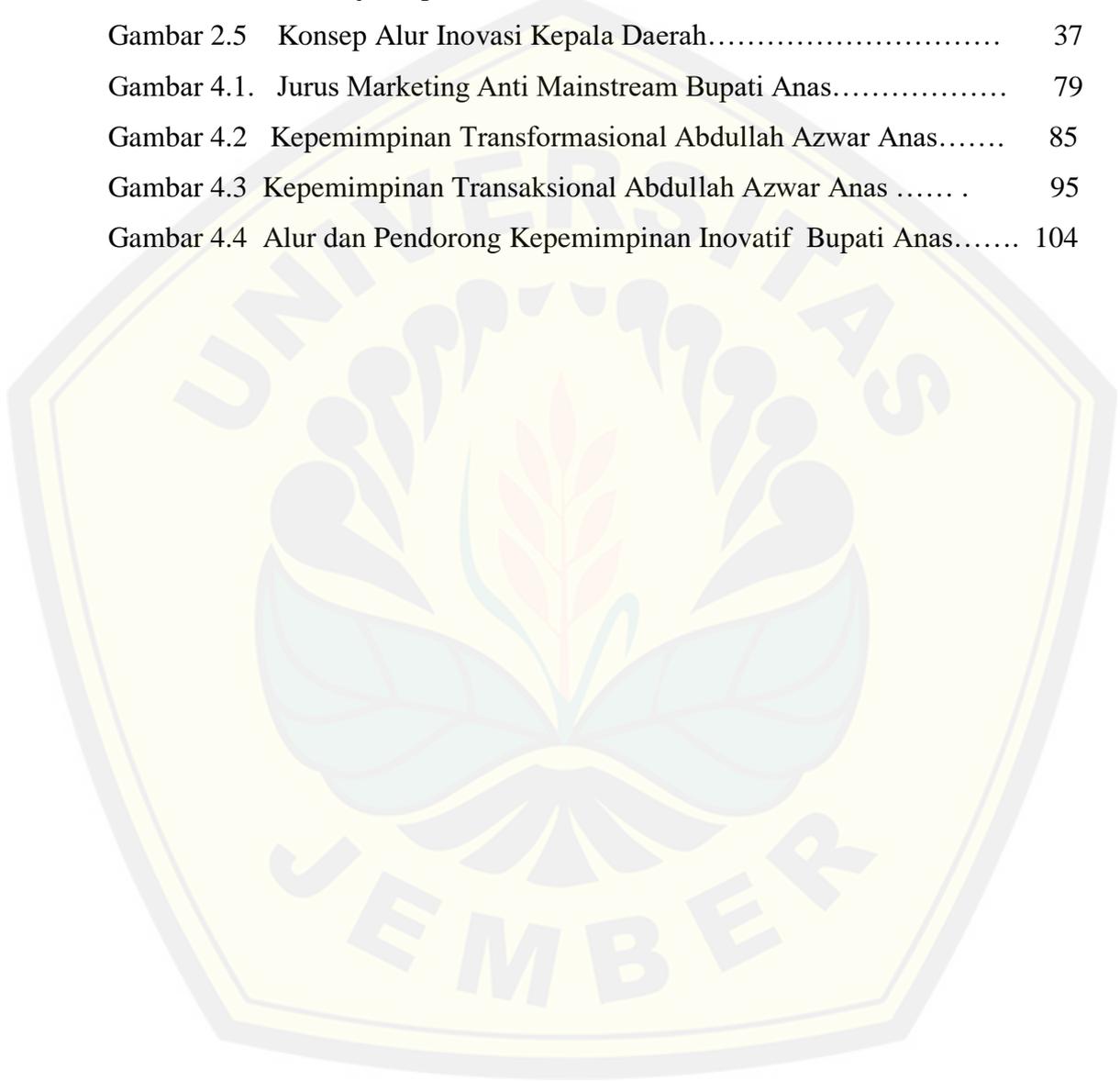
**LAMPIRAN**

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1. Daftar Banyuwangi Festival .....	3
Tabel 1.2. Data Kunjungan Wisatawan ke Banyuwangi .....	4
Tabel 1.3. Peningkatan PDRB Kabupaten di eks Tapal Kuda .....	5
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	34
Tabel 3.2 Tahapan Analisis Data dan Penjabaran .....	48
Tabel. 4.1 Daftar Bupati Banyuwangi dari Masa ke Masa .....	46
Tabel. 4.2 Jumlah Penduduk Banyuwangi dari tahun ke tahun .....	51
Tabel. 4.3 Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Banyuwangi .....	51
Tabel 4.4. Data Penumpang di Bandara Banyuwangi.....	68
Tabel 4.5. Inovasi Sektor Publik oleh Bupati Abdullah Azwar Anas.....	76
Tabel 4.6. Peningkatan APBD Banyuwangi .....	83
Tabel.4.7 Verifikasi dan Analisis Proses Kepemimpinan Inovatif Bupati Abdullah Azwar Anas .....	109

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Proses Lingkaran Inovasi .....	18
Gambar 2.2. Alur Terbentuknya Pemimpin Inovatif .....	25
Gambar 2.3. Alur Inovasi Sektor Publik .....	27
Gambar 2.4.Pola Kerja Kepala Daerah .....	31
Gambar 2.5 Konsep Alur Inovasi Kepala Daerah.....	37
Gambar 4.1. Jurusan Marketing Anti Mainstream Bupati Anas.....	79
Gambar 4.2 Kepemimpinan Transformasional Abdullah Azwar Anas.....	85
Gambar 4.3 Kepemimpinan Transaksional Abdullah Azwar Anas .....	95
Gambar 4.4 Alur dan Pendorong Kepemimpinan Inovatif Bupati Anas.....	104



## BAB I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan menjadi kunci sukses dalam kemajuan organisasi, baik sektor privat maupun publik (Sudaryono, 2014). Dalam sektor publik, seorang pemimpinkhususnya kepala daerah dituntut untuk mampu berinovasi, sehingga membuat perubahan daerah yang dipimpinnya. Inovasi kepala daerah ini seperti ditunjukkan oleh Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Sejak tahun 2010, di bawah kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas, Kabupaten Banyuwangi berkembang cukup pesat. Pesatnya pembangunan daerah di ujung Timur Pulau Jawa ini ditandai dengan banyaknya inovasi dalam sektor publik. Inovasi yang diwujudkan dengan pembangunan ini menysasar bidang fisik maupun non fisik dirasakan sangat baik oleh masyarakat. Pembangunan non fisik yang paling menonjol adalah inovasi dalam mempopulerkan pariwisata di Kabupaten Banyuwangi di kancan nasional dan inovasi sektor pelayanan publik. Inovasi sektor publik yang digulirkan mampu memberikan kemudahan pelayanan bagi masyarakat. Salah satu inovasi itu adalah penggunaan teknologi digital dalam pengurusan administrasi publik. Keberhasilan membuat berbagai inovasi sektor publik ini menjadikan Kabupaten Banyuwangi mendapatkan penghargaan sebagai Kabupaten Terinovatif dalam Kompetisi *Innovative Government Award* (IGA) dari Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (Kemendagri) tahun 2018. Prestasi ini diraih setelah Kabupaten Banyuwangi menorehkan nilai tertinggi dari 10 nominator secara nasional. Sebanyak 341 inovasi pelayanan publik berhasil dicetak dalam kurun waktu tahun 2010 hingga 2018. (*sindonews.com*, Mei 2019)

Predikat Kabupaten Terinovatif ini berdampak pada perubahan drastis di Kabupaten Banyuwangi. Kabupaten ini menjadi daerah yang dikenal di kancan nasional dan internasional. Kondisi ini membuat pandangan negatif tentang Banyuwangi mulai hilang. Zaman dahulu, Kabupaten Banyuwangi dikenal sebagai kota santet dan mistis, bahkan terkesan menyeramkan. Letak Kabupaten Banyuwangi juga jauh dari ibu kota Provinsi Jawa Timur. Keadaan ini membuat

Kabupaten Banyuwangi jarang dikenal di tingkat nasional maupun internasional. (*kompasiana.com*, Mei 2019).

Inovasi sektor publik di Kabupaten Banyuwangi di bawah kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas mencakup banyak hal, mulai bidang pendidikan, pariwisata, kesehatan, sosial dan lingkungan. Banyaknya program inovatif ini mampu menggerakkan perekonomian dan kemudahan pelayanan sektor publik yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Keadaan ini membuat kehadiran pemerintah yang diwakili oleh Kepala Daerah bisa dirasakan maksimal oleh masyarakat. (Katangga,2019). Dampak dari inovasi pelayanan publik ini membuat masyarakat yang tinggal di wilayah-wilayah terjauh di Kabupaten Banyuwangi bisa mendapatkan pelayanan dengan mudah dan cepat. Transformasi inovasi pelayanan publik yang digulirkan di Kabupaten Banyuwangi ini juga mampu menurunkan angka kemiskinan yang cukup tinggi. Tahun 2017, angka kemiskinan di Kabupaten Banyuwangi turun menjadi 8,79 persen. Angka ini turun 1 persen lebih dibandingkan tahun sebelumnya yang mencapai angka 9,17 persen. (*pelakubisnis.com*, Mei 2019)

Salah satu bentuk inovasi sektor publik yang paling menonjol di Kabupaten Banyuwangi adalah Pasar Pelayanan Publik yang menjadi pioner di Indonesia. Inovasi ini diwujudkan dalam bentuk merenovasi pasar tradisional di Kecamatan Genteng dan Rogojampi menjadi pusat pelayanan publik. (*detik.com*, September 2019).Inovasi sektor publik ini merupakan lanjutan dari inovasi dalam bentuk Mal Pelayanan Publik yang digagas Bupati Abdullah Azwar Anas tahun 2017. Mal Pelayanan Publik milik Kabupaten Banyuwangi memiliki layanan publik terbanyak di Indonesia dengan 150 jenis pelayanan publik yang terintegrasi dengan lembaga lain. Diantaranya : Polres, Kantor Imigrasi, Kantor Urusan Agama, BPJS Ketenagakerjaan dan Badan Penempatan dan Perlindungan TKI. Kabupaten Banyuwangi juga menjadi kabupaten pertama di Indonesia yang membuat inovasi sektor publik dalam bentuk Mal Pelayanan Publik.

Bupati Abdullah Azwar Anas juga menyoal inovasi bidang pariwisata. Inovasi bidang pariwisata ini cukup populer dan mampu mengangkat nama Banyuwangi di kancah nasional dan internasional. Inovasi bidang pariwisata ini

dituangkan dalam bentuk Banyuwangi Festival. Digulirkan tahun 2011, Banyuwangi Festival menjadi pengungkit kemajuan pariwisata di Banyuwangi. Banyaknya kegiatan Banyuwangi Festival mampu menarik kunjungan wisatawan ke Kabupaten Banyuwangi. Inovasinya dikemas maraton sepanjang tahun dengan mempromosikan keunikan budaya, adat, alam dan berbagai potensi di Banyuwangi. Jumlah inovasi di Kabupaten Banyuwangi dalam bentuk Banyuwangi Festival diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.1 Daftar Banyuwangi Festival

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Kegiatan Festival</b>
2012-2013	7 Festival
2014	25 Festival
2015	38 Festival
2016	53 Festival
2017	72 Festival
2018	77 Festival
2019	99 Festival

(Sumber : [jdih.banyuwangikab.go.id](http://jdih.banyuwangikab.go.id), 2019)

Sejak digelarnya inovasi bidang pariwisata dalam bentuk Banyuwangi Festival, kunjungan wisatawan ke Kabupaten Banyuwangi meningkat. Peningkatan paling tajam mulai dirasakan sejak tahun 2016 yang mencapai 4,2 juta orang lebih dalam satu tahun. Jumlah ini didominasi wisatawan domestik. Peningkatan kunjungan wisatawan terus berlanjut di tahun 2018 yang mencapai hampir 5 juta orang. Setiap tahun, rata-rata tercatat 345 delegasi dari berbagai pemerintah daerah atau lembaga lainnya melakukan studi banding ke Kabupaten Banyuwangi. Selain melihat inovasi pelayanan publik yang digagas Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, tujuan studi banding ingin melihat perkembangan pelayanan publik di tingkat pemerintah desa.

Perkembangan kunjungan wisatawan ke Kabupaten Banyuwangi bisa dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 1.2 Data Kunjungan Wisatawan ke Banyuwangi

No.	Bulan	2016		2017		2018	
		Wisnu	Wisman	Wisnu	Wisman	Wisnu	Wisman
1.	Januari	302.820	1.499	550.353	2.584	594.867	4.379
2.	Februari	155.937	1.560	355.707	3.072	388.160	6.862
3.	Maret	158.844	1.861	380.263	2.379	407.927	7.277
4.	April	142.454	3.018	389.167	4.506	435.945	8.125
5.	Mei	238.887	5.246	363.521	9.418	216.686	7.198
6.	Juni	92.176	5.007	483.365	10.068	494.238	6.745
7.	Juli	632.564	8.182	648.307	12.168	541.149	8.442
8.	Agustus	168.001	24.859	350.242	14.598	402.282	9.326
9.	September	160.425	16.014	319.860	10.183	378.652	9.357
10.	Oktober	198.598	6.615	312.557	10.990	369.761	9.752
11.	November	185.070	1.603	303.560	12.938	307.011	10.525
12.	Desember	1.586.673	1.675	376.097	6.066	403.257	11.210
	<b>Jumlah</b>	<b>4.022.449</b>	<b>77.139</b>	<b>4.832.999</b>	<b>98.970</b>	<b>4.939.934</b>	<b>99.198</b>

(Sumber : Dinas Pariwisata Kab.Banyuwangi,2019)

Tingginya kunjungan wisatawan ke Banyuwangi tidak hanya menjadi magnet bagi wisatawan. Para pengusaha akomodasi pariwisata juga banyak yang tergiur dan menanamkan modal di Kabupaten Banyuwangi. Kondisi ini terlihat dari menjamurnya hotel berbintang di Banyuwangi, mulai bintang tiga, bintang empat dan lima. Melalui even Banyuwangi Festival, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi menjadikan industri pariwisata sebagai salah satu inovasi dalam pengembangan daerah. Hasilnya, para investor hotel berbintang banyak menanamkan modalnya di Banyuwangi. Sejak tahun 2016, jumlah hotel berbintang di Kabupaten Banyuwangi terus bertambah. Hingga tahun 2019, jumlah hotel berbintang di Kabupaten Banyuwangi mencapai 13 buah, mulai bintang tiga hingga bintang empat. Dari jumlah ini total kamar yang tersedia sebanyak 1.119 kamar. Bertambahnya akomodasi pariwisata ini seiring bertambahnya jumlah kunjungan wisatawan ke kabupaten ini. Saat digelarnya Banyuwangi Festival, tingkat okupansi hotel-hotel berbintang tersebut melebihi 60 persen. Hal ini menandakan jika even Banyuwangi Festival menjadi magnet bagi kunjungan wisatawan. Banyaknya hotel berbintang di Kabupaten Banyuwangi secara otomatis membawa multiplayer efek dalam bidang perekonomian. Selain membuka lapangan pekerjaan, bisnis jasa akomodasi pariwisata di kabupaten ini ikut tumbuh subur, termasuk usaha kuliner dalam bentuk rumah makan dan restoran. Dampaknya, tingkat perekonomian masyarakat

Banyuwangi ikut terdongkrak. Hal ini bisa dilihat dari meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat Kabupaten Banyuwangi. Dari sektor pariwisata, peningkatan pendapatan per kapita warga Banyuwangi melonjak dua kali lipat dari Rp 20,8 juta (2010) menjadi Rp 41,5 juta per orang per tahun (2016). Serta, mendorong penurunan kemiskinan hingga menjadi 8,79 persen pada 2016, di bawah rata-rata angka kemiskinan di Jawa Timur yang masih tembus 11 persen. (jatim.bps.go.id,2018)Peningkatan pendapatan per kapita masyarakat Banyuwangi ini bahkan mampu menyalip kabupaten-kabupaten lain di wilayah Tapal Kuda atau eks Karisidenan Besuki (Jember, Lumajang, Bondowoso dan Situbondo). Peningkatan pendapatan per kapita masyarakat Kabupaten Banyuwangi yang menyalip kabupaten di wilayah Tapal Kuda bisa dilihat dalam tabel berikut :

Tabel.1.3 Peningkatan PDRB Kabupaten di wilayah Tapal Kuda

Kab/Kota	PDRB Perkapita ADHB (Ribu Rupiah)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bayuwangi	20822.3	23579.4	26743.4	29928.7	33607	37751.3	41468.2
Bondowoso	11533.2	12850.6	14214.3	15665.2	17272.3	19030	20727.3
Lumajang	14140.1	15865.8	17470.6	19180.1	21417.7	23701.3	25769.6
Situbondo	13051.2	14590.4	16277	18030.6	20028.3	22093	24177.3
Probolinggo	13674.2	15230.8	16837.2	18545.9	20444.9	22523.9	24430.2

(Sumber : BPS Jatim,2016)

Selain mempopulerkan pariwisata melalui even Banyuwangi Festival yang digelar sepanjang tahun, Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas memiliki inovasi terbaik dalam menggaet kunjungan wisatawan ke daerahnya. Inovasi terbaik ini dengan membuka akses penerbangan langsung dari Jakarta dan Surabaya, termasuk ke Kualalumpur, Malaysia dari Bandara Banyuwangi. Penerbangan dari Bandara Banyuwangi mulai beroperasi akhir tahun 2010,selanjutnya terus bertambah setiap tahun. Pada awal pembukaan hanya dilayani pesawat kecil jenis Grand Caravan yang dilayani maskapai Sky Aviation dengan rute penerbangan awal dibuka dari Surabaya-Banyuwangi dan Banyuwangi-Denpasar. (Baya,2014:11)

Inovasi pengembangan pariwisata di Banyuwangi tidak hanya diakui di tingkat nasional. Dunia melalui Badan Pariwisata Perserikatan Bangsa-Bangsa

(The United Nations World Tourism Organization-UNWTO memberikan penghargaan bergengsi dalam ajang “ 12<sup>th</sup> UNWTO Awards Forum” di Madrid, Spanyol, tahun 2017. Kabupaten Banyuwangi mendapatkan *Awards for Excellence and Innovation in Tourism* dalam kategori Inovasi Kebijakan Publik dan Tata Kelola. Prestasi ini mampu mengalahkan nominator dari Kolombia, Kenya dan Puerto Rico. Penghargaan bergengsi inovasi pariwisata didapatkan juga datang dari tingkat ASEAN melalui “ASEAN Tourism Forum” di Thailand, tahun 2018 dengan kategori “Clean Tourist City”. (*beritasatu.com*, diakses Mei 2019)

Dalam bidang infrastruktur, Bupati Abdullah Azwar Anas mampu meningkatkan pembangunan jalan yang cukup baik selama memimpin Banyuwangi. Tahun-tahun sebelumnya, pembangunan infrastruktur jalan rata-rata hanya 90 kilometer per tahun. Sejak dipimpin Bupati Abdullah Azwar Anas, per tahun pembangunan infrastruktur jalan rata-rata mencapai 300 kilometer. Suksesnya pembangunan infrastruktur jalan ini berkat inovasi kerjasama antara pemerintah kabupaten dan masyarakat. Dalam membangun jalan yang lokasinya terpencil, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi melakukan inovasi kerjasama dengan masyarakat. Bentuknya, Pemerintah Kabupaten menyediakan aspal, sedangkan pengerjaannya dilakukan secara swadaya oleh masyarakat.

Selain infrastruktur, kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas juga membuat inovasi dalam pemberian *reward and punishment* kepada Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu inovasinya dituangkan dalam kebijakan lelang jabatan bagi satuan kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. (*detik*, 2015). Dalam bidang kesehatan dan sosial, inovasi yang dicanangkan Bupati Abdullah Azwar Anas juga tidak sedikit. Bidang kesehatan yang terintegrasi dengan administrasi kependudukan, Bupati Abdullah Azwar Anas membuat inovasi Lahir Procot Pulang Bawa Akta dan Gancang Aron (mengatasi antrean pengambilan obat di rumah sakit dengan jasa ojek *online*).

Kepemimpinan yang ditunjukkan Bupati Abdullah Azwar Anas ini mencirikan kepemimpinan inovatif yang digambarkan berani mengambil tindakan untuk mengubah dan mengembangkan daerahnya melalui beragam inovasi pada

sektor publik. Sejak dipimpin Bupati Abdullah Azwar Anas, beragam inovasi dimunculkan di Kabupaten Banyuwangi. Bupati Abdullah Azwar Anas terpilih melalui Pilkada langsung, Juli 2010, selanjutnya berbenah mengembangkan daerah yang dipimpinnya. Inovasi ini berdampak pada tumbuh pesatnya Kabupaten Banyuwangi dan menjadi incaran investor. Tahun 2012, Kabupaten Banyuwangi menjadi daerah nomor tiga di Jawa Timur, setelah Gresik dan Surabaya, sebagai daerah paling diminati investor. Padahal, lokasi Kabupaten Banyuwangi paling jauh dengan ibukota Provinsi Jawa Timur. (Baya,2014:146).

Proses dari keberhasilan membawa Banyuwangi sebagai Kabupaten Terinovatif Nasional ini tidak lepas dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Pemimpin menjadi motor penggerak bagi kemajuan setiap organisasi, baik organisasi privat maupun publik. Pada setiap organisasi, baik privat maupun publik yang memiliki ciri-ciri inovatif, selalu ada sosok pemimpin yang memiliki karya inovatif. Peranan pemimpin ini menjadi mesin penggerak bagi kemajuan sebuah organisasi. Pemimpin juga menjadi sumber inspirasi dan motivator bagi seluruh bagian dari organisasi. Pemimpin yang inovatif akan memiliki visi yang jauh ke depan untuk membawa organisasi. Jika pemimpin adalah seorang kepala daerah, dia akan membawa daerahnya menjadi lebih inovatif, membuat beragam keunggulan dibandingkan daerah lain. Pemimpin yang inovatif tentunya juga ahli membaca peluang. Selanjutnya pemimpin yang inovatif akan berani mengubah cara berorganisasi agar tidak *mandeg*. Selain lihai membawa organisasi menjadi maju, pemimpin yang inovatif akan menjadi guru dan motivator bagi jajaran organisasi di bawahnya, sehingga mereka mau belajar menjadi lebih baik. Pemimpin yang inovatif juga akan selalu memberikan dukungan inovasi dan sumberdaya bagi jajaran organisasi, sehingga bisa terwujud produk atau kebijakan yang inovatif.

Pemimpin inovatif ini mencirikan implementasi tentang teori kepemimpinan, masing-masing: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan phronesis. Dari ketigagaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin inovatif muncul, dicirikan dengan banyaknya inovasi yang dimunculkan selama memegang tampuk kepemimpinan. Pendapat ini seperti

dijelaskan Howell dan Avolio (1993) dalam penelitiannya tentang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang menjadi kunci munculnya inovasi dalam organisasi.

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional seperti diuraikan Lale dan Arzu (2009), sebagai pemimpin yang berorientasi ke depan dan mengedepankan inovasi. Menurut mereka kepemimpinan transformasional menjadi pendorong inovasi karena empat komponen, masing-masing: kharismatik, pertimbangan individual, motivasi inspirasi dan stimulasi intelektual. Keempatnya bermuara pada inovasi yang terus berkelanjutan dan berorientasi pada kebijakan baru ke arah yang lebih baik. Pendapat senada diungkapkan Sudaryono (2014:204), yang menjelaskan bahwa pemimpin yang bergaya transformasional akan lebih mampu mendorong inovasi, sebab pemimpin seperti ini akan selalu berorientasi ke depan untuk membuat hal baru. Hal ini seperti Ancok (2012:130) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki empat hal yang memicu lahirnya inovasi organisasi, yaitu : *idealized influence, intellectual, inspirational motivation, stimulation* dan *individual consideration*.

Lahirnya inovasi dalam organisasi juga didorong oleh kepemimpinan transaksional. Dalam hal politik, kepemimpinan transaksional berhubungan erat dengan kepemimpinan transformasional seperti dijelaskan Judge dan Piccolo (2004). Menurut keduanya, konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat berkaitan erat dalam kepemimpinan politik. Pemimpin transaksional fokus pada pertukaran sumberdaya yang tepat. Muaranya, pemimpin transaksional memberikan kepada pengikut sesuatu yang mereka inginkan sebagai imbalan. Keduanya juga menguraikan bahwa pemimpin terbaik adalah gaya transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan inovatif yang ditandai dengan munculnya berbagai inovasi juga didorong oleh teori kepemimpinan phronesis. Hal ini dijelaskan Katangga (2019), mengutip Shotter & Tsoukas(2014) yang menyatakan bahwa dalam menjalankan tugasnya, pemimpin organisasi akan menghadapi situasi yang dilematis, ambigu dan mengejutkan. Sehingga, perlu mengambil tindakan

berdasarkan penilaian yang dipahami sebagai phronesis seperti pemikiran Aristoteles yang berarti kebijaksanaan praktis.

Kepemimpinan inovatif Bupati Abdullah Azwar Anas ini mencirikan karakter kepemimpinan transformasional dan transaksional (Judge dan Piccolo,2004), serta kepemimpinan phronesis (Katangga,2019) yang memacu lahirnya inovasi pada sektor publik. Kepemimpinan bupati dua periode (2010-2020) ini ditandai dengan perubahan signifikan di Kabupaten Banyuwangi, sehingga berkembang pesat dengan beragam inovasi sektor publik. Banyuwangi juga mampu menyalip daerah lain di kawasan Tapal Kuda, Jawa Timur yang lebih dulu maju. Fenomena di atas tentunya menarik untuk diteliti. Sehingga bisa diketahui proses kepemimpinan inovatif yang diterapkan oleh Abdullah Azwar Anas sebagai Bupati Banyuwangi. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian proses kepemimpinan inovatif Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas dalam melakukan inovasi sektor publik di Kabupaten Banyuwangi dengan judul **“Kepemimpinan Inovatif Kepala Daerah untuk Sektor Publik di Kabupaten Banyuwangi (Studi Kasus Bupati Abdullah Azwar Anas)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Menurut Sudaryono (2017:110), rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicari jawaban melalui pengumpulan data. Berangkat dari latar belakang di atas, peneliti dapat menemukan fenomena terkait kepemimpinan inovatif di Kabupaten Banyuwangi berdasarkan kerangka pemikiran tiga teori tentang gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan phronesis yang memberikan kerangka pemikiran inovatif kepada Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Sehingga, rumusan masalah penelitian ini : **Bagaimana proses kepemimpinan inovatif Bupati Abdullah Azwar Anas untuk sektor publik di Kabupaten Banyuwangi.**

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan suatu gambaran atas target yang ingin dicapai oleh peneliti dalam melakukan sebuah penelitian. Dalam suatu penelitian, tujuan penelitian yang hendak dicapai tidak boleh menyimpang dari rumusan masalah yang telah ditentukan, karena tujuan penelitian akan memberi bingkai penelitian yang dilakukan agar tetap fokus dan tidak keluar dari pembahasan permasalahan yang akan dikaji. Tujuan penelitian merupakan keinginan-keinginan peneliti atas hasil penelitian dengan mengetengahkan indikator-indikator apa yang hendak ditemukan dalam penelitian, terutama yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. (Sudaryono,2012 :118).

Setelah mengetahui beberapa definisi tentang tujuan penelitian di atas, peneliti dapat merumuskan tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya. Tujuan penelitian yaitu **Mendeskripsikan dan menganalisis proses kepemimpinan inovatif Bupati Abdullah Azwar Anas untuk sektor publik di Kabupaten Banyuwangi.**

### 1.4 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian yang dihasilkan seharusnya memiliki manfaat kepada lingkungan sekitar terkait objek dan sasaran penelitiannya. Manfaat penelitian akan memberi gambaran kegunaan suatu penelitian tersebut, baik dalam ranah kepentingan ilmu pengetahuan, pemerintah, dan kehidupan masyarakat secara luas. Berangkat dari tujuan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, dapat diperoleh manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut.

#### 1. Manfaat Teoritis

Kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah diharapkan hasil penelitian dapat menambah inventaris literatur kepemimpinan dalam pengambilan kebijakan, khususnya kebijakan pemerintah daerah dalam mengembangkan daerahnya.

## 2. Manfaat Akademis

Kontribusi akademis dalam penelitian ini adalah sebagai salah satu tambahan referensi kajian penelitian, sumber informasi ataupun sumbangan pemikiran bagi peneliti sendiri, pembaca, maupun bagi siapa saja yang hendak melakukan penelitian ataupun kajian tentang kepemimpinan dalam mengembangkan daerah kabupaten.

## 3. Manfaat Praktis

Kontribusi praktis dari penelitian ini diharapkan mampu memberi suatu gambaran terkait kepemimpinan yang inovatif Pemerintah daerah dalam pengembangan daerah, sehingga dapat dijadikan saran dan kritik yang membangun bagi pemerintah untuk membuat kebijakan dalam mengembangkan daerah.

## 4. Manfaat Sosial

Kontribusi sosial dari penelitian ini diharapkan memberi pengetahuan terkait kepemimpinan yang inovatif dari kepala daerah dalam pengembangan daerah, sehingga manfaatnya bisa dirasakan masyarakat.

## BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini memfokuskan pada proses kepemimpinan inovatif Kepala Daerah di Kabupaten Banyuwangi. Subyek yang dibahas adalah kepemimpinan Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas yang memiliki ciri pemimpin inovatif, ditunjukkan dengan membawa Kabupaten Banyuwangi menjadi lebih berkembang. Pada bab ini, peneliti akan memberikan kerangka teori yang akan membantu peneliti menguraikan konsep dasar dari kepemimpinan inovatif ataupun tiga elemen terkait kepemimpinan transformasional dan transaksional serta kepemimpinan phronesis yang mengarah pada terwujudnya inovasi pada sektor publik.

Tinjauan pustaka adalah dukungan dasar teoritis sebagai dasar pemikiran dalam rangka pemecahan masalah yang dihadapi peneliti. Tinjauan pustaka merupakan bagian dari penelitian yang memberikan penjelasan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pokok masalah yang ada dalam penelitian. Tinjauan pustaka memuat kajian teori, hasil-hasil penelitian terdahulu dan kajian empiris berkaitan dengan masalah yang dibahas yang merupakan sintesis dari kajian-kajian sebelumnya dalam konteks kepemimpinan dan inovasi yang dikaitkan dengan permasalahan yang dihadapi, dan perumusan hipotesis atau asumsi (jika diperlukan) sebagai hasil akhir dari kajian teori.

### 2.1 Landasan Teoritis

Dalam melakukan penelitian, seorang peneliti harus memiliki landasan teoritis dalam mengkaji sebuah fenomena sosial yang selanjutnya dijadikan sebagai pijakan dalam berpikir dan kemudian melakukan penelitian. Landasanteoritis berisi tentang teori yang sejak awal diungkapkan pada latar belakang dan yang ditegaskan pada identifikasi masalah di muka. (Masyhuri dan Zainuddin, 2009: 116). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep kepemimpinan dan inovasi yang mengarah pada pemimpin inovatif dalam pengelolaan sektor publik.

## 2.1.1 Kepemimpinan dan Inovasi dalam Perspektif Administrasi Publik

Dalam organisasi, baik privat maupun publik, kepemimpinan memegang peranan penting. Keberhasilan pemimpin akan membuat sebuah organisasi bisa berkembang atau sebaliknya. Berdasarkan konsep ini, kepemimpinan merupakan fenomena interaksi sosial yang kompleks. Sudaryono (2014 : 8) menjelaskan rumusan terkait definisi mendalam tentang kepemimpinan. Masing-masing :

- “ a. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang ditentukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Aktivitas pemimpin antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing, dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
- c. Aktivitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arahan kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- d. Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perseorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreativitas lain, dan karena itu pula tujuan organisasi akan tercapai.
- e. Pemimpin selalu berada dalam situasi sosial, sebab kepemimpinan pada hakekatnya hubungan antara individu dengan individu atau kelompok dengan individu atau kelompok lain. Individu atau kelompok tertentu disebut pimpinan dan individu atau kelompok lain disebut bawahan.
- f. Pimpinan tidak memisahkan diri dari pada kelompoknya. Pemimpin bekerja dengan orang lain atau kelompoknya. “

Selanjutnya, Nawawi (1993), menguraikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kecerdasan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Adapun Greenberg dan Baron (1995), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Sementara, Kouzes dan Posner (2007), menguraikan kepemimpinan sebagai seni memobilisasi orang lain supaya ingin

dan mau berjuang mengejar aspirasi bersama. Senada dijelaskan Wahjosumijo (2002), kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat ini, Sondang (2003) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen, yakni sebagai motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam organisasi. Pengertian lain menurut Blancard dikutip Wahjosumidjo (1992), kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Sehingga, sukses atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung atas cara-cara memimpin yang dipraktikkan orang-orang atasan atau pemimpin-pemimpin itu.

Adapun Achmad (2018:17) mengutip Swanburg (1995) menguraikan bahwa kepemimpinan sebagai proses untuk memengaruhi aktivitas suatu kelompok yang terorganisasi dalam usahanya mencapai penetapan dan pencapaian tujuan. Selanjutnya, Achmad (2018 : 19) menyimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai proses interaksi dinamis antara pimpinan dan bawahan di dalam suatu kelompok untuk merealisasikan suatu tujuan yang sama, tujuan kolektif yang dicita-citakan kelompok tersebut.

Selanjutnya, Kaloh (2010 : 10), berpendapat bahwa kepemimpinan mengandung pengertian sebagai berikut :

- “
- a. Kepemimpinan sebagai titik pusat proses-proses kelompok.
  - b. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh.
  - c. Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian paham atau kesetiaan, kesepakatan.
  - d. Kepemimpinan adalah pelaksanaan pengaruh.
  - e. Kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku.
  - f. Kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi.
  - g. Kepemimpinan adalah suatu hubungan kekuatan/kekuasaan.
  - h. Kepemimpinan adalah sarana mencapai tujuan.
  - i. Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi.
  - j. Kepemimpinan adalah peranan yang dipilihkan.
  - k. Kepemimpinan adalah inisiasi (permulaan) dari struktur. “

Pentingnya kepemimpinan dalam perkembangan organisasi diungkapkan Sarros dan Cooper (2008) mengutip Kotter (1998) yang menyebutkan bahwa

hanya melalui kepemimpinan mampu mengembangkan dan menumbuhkan perubahan budaya dalam organisasi. Selanjutnya, Ostroff dan Kinicki (2006) menguraikan bahwa kepemimpinan adalah proses kegiatan penggabungan antara tujuan dan budaya organisasi. Dari berbagai teori ini, disimpulkan bahwa kepemimpinan menjadi faktor penentu dalam perkembangan dan pencapaian dari organisasi, khususnya inovasi.

Setiap pemimpin, memiliki karakter kepemimpinan yang disebut gaya kepemimpinan. Sudaryono (2014 : 200) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan itu, menurutnya, biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Senada diungkapkan Davis dan Newstrom (1995), keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Sedangkan, Rivai (2004) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Adapun Dharma (2004) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba memengaruhi orang lain. Selanjutnya, Nawawi (2003) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Kemudian, Toha (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sementara itu, inovatif berasal dari kata dasar inovasi. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, inovatif diartikan sebagai sesuatu yang bersifat memperkenalkan hal baru atau pembaharuan. (kbbi.web.id, 2019). Yogi dikutip (2007) dikutip Noor (2017 : 80) mendefinisikan inovasi berasal dari bahasa Latin yaitu *innovare*, yang berarti berubahnya sesuatu menjadi yang baru. Selanjutnya Manuel (2006) mengartikan inovasi berarti mengubah sesuatu hal menjadi baru. Kemudian, Gopalkrisnan dan Damanpur (1977) menguraikan bahwa inovasi pada

dasarnya menunjukkan pada sesuatu yang baru, apakah berbentuk gagasan-gagasan baru, produk, metode atau bentuk pelayanan.

Senada dengan hal ini, Ancok (2012 : 34) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah hasil karya pemikiran baru yang dapat diterapkan dalam kehidupan manusia. Sedangkan, Amabile dan Conti (1999) menguraikan inovasi adalah implementasi dan adopsi pemikiran baru oleh individu dalam perusahaan. Selanjutnya, West dan Farr (1990) dikutip Ancok (2012 : 34) mendefinisikan inovasi sebagai berikut :

“ Pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses, produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok, organisasi dan masyarakat luas.”

Kemudian, Hamel (2000) dikutip Ancok (2012) menjelaskan inovasi sebagai berikut:

“ Peralihan dari prinsip-prinsip , proses, praktik-praktik manajemen tradisional atau pergeseran dari bentuk organisasi lama yang memberi pengaruh yang sangat signifikan terhadap cara sebuah manajemen dijalankan.”

Selanjutnya, Mckeown (2008) berpendapat bahwa inovasi adalah suatu bentuk perubahan dari suatu hal, baik yang bersifat *incremental* (sedikit demi sedikit), maupun perubahan yang radikal. Sementara itu, Axtell (2000) menguraikan bahwa perilaku inovatif terdiri dari dua tahapan, yakni pemunculan gagasan (*initiation*) dan tahapan implementasi gagasan (*implementation*). Senada dengan ini, Lale dan Arzu (2009) mendefinisikan inovasi sebagai implementasi yang berhasil dari ide-ide kreatif dalam organisasi.

Adapun Ancok (2012) menyimpulkan inovasi adalah proses memikirkan dan mengimplementasikan pemikiran, sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan baru dan lainnya. Ancok membagi inovasi menjadi 7 jenis, masing-masing : inovasi proses, inovasi metode, inovasi struktur organisasi, inovasi dalam hubungan, inovasi strategi, inovasi pola pikir, inovasi produk dan inovasi pelayanan.

Mulgan dan Albury (2003) mendefinisikan inovasi sebagai ide-ide baru yang berhasil. Menurut mereka, inovasi yang sukses adalah penciptaan dan implementasi proses yang baru, layanan dan metode penyampaian yang menghasilkan peningkatan signifikan dalam efisiensi, efektivitas dan kualitas hasil.

Senada diungkapkan Ancok (2014:34), inovasi adalah sebuah hasil karya pemikiran baru yang diterapkan dalam kehidupan manusia. Sedangkan menurut Amabile dan Conti (1999) dikutip Ancok (2014:34), inovasi adalah implementasi dan adopsi pemikiran baru oleh individu dalam perusahaan.

Konsep tentang inovasi juga dicetuskan oleh Bapak Pendidikan Indonesia, Ki Hajar Dewantara. Pahlawan Nasional ini mencetuskan teori bagaimana menjadi pribadi unggul dan inovatif. Untuk menjadi pribadi yang inovatif Ki Hajar Dewantara menyarankan tiga hal, yaitu : *niteni* (melihat apa yang dilakukan orang lain), *niroke* (meniru apa yang dilakukan oleh orang lain) dan *nambahi* (menambah apa yang dipelajari dari orang lain agar lebih baik mutunya) (Ancok, 2012:7).

Ajaran Ki Hajar Dewantara ini sejalan dengan apa yang dilakukan banyak negara maju. Negara Korea yang maju pesat pada dasarnya mengadopsi ajaran dari Ki Hajar Dewantara. Linsu Kim (1997) menjelaskan bahwa kemajuan teknologi di Korea Selatan adalah peniruan dari produk yang sudah ada dengan menambahkan beberapa hal baru. Dari peniruan inilah yang melahirkan inovasi.

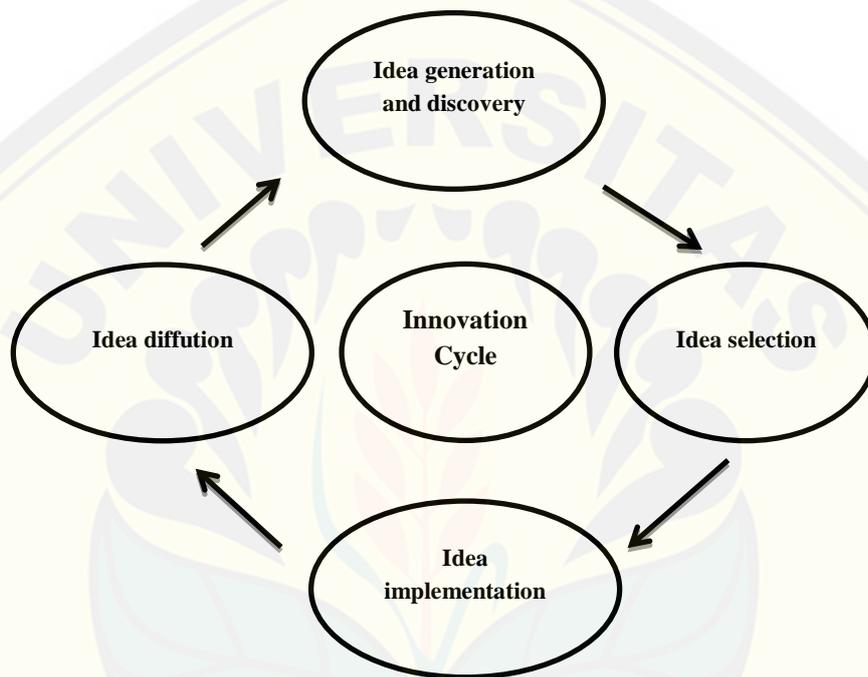
Selanjutnya Ancok (2012) menyimpulkan bahwa inovasi adalah sesuatu yang baru, yang membuat terciptanya suasana batin baru karena adanya cara baru untuk memenuhi kebutuhan manusia. Senada dengan ini, Noor (2017 : 87) menyimpulkan bahwa konsep inovasi tidak akan lepas dari pengetahuan baru, cara baru, objek baru, teknologi baru dan penemuan baru.

Selanjutnya, Eggers dan Singh (2009) menjelaskan bahwa proses inovasi sebagai sebuah siklus memiliki empat komponen yang sangat berperan, masing – masing :

- a. Ide dan temuan (*idea generation and discovery*)
- b. Seleksi ide (*idea selection*)
- c. Implementasi ide (*idea implementation*)
- d. Penyebaran ide (*idea diffusion*)”

Pendapat keduanya bisa digambarkan dalam alur diagram berikut :

Gambar 2.1 Proses Lingkaran Inovasi



(Sumber : Egger and Kumar Singh dikutip Noor,2017)

Dari uraian diatas konsep tentang inovasi tidaklah sesederhana seperti pada definisinya bahwa inovasi hanya membawa pembaruan. Inovasi melibatkan banyak aspek, khususnya dalam sektor publik yang tingkat kompleksitasnya lebih tinggi. Dalam perspektif administrasi publik, kepemimpinan dan inovasi akan melahirkan sosok pemimpin yang memiliki ciri inovatif, ditunjukkan dengan melahirkan ide-ide yang menuju ke arah pembaharuan dalam organisasi sektor publik.

### 2.1.2. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin inovatif memiliki ciri yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan transformasional. Sudaryono (2014:204) menjelaskan pemimpin yang bergaya transformasional akan lebih mampu mendorong inovasi, sebab

pemimpin seperti ini akan selalu berorientasi ke depan untuk membuat hal baru. Hal senada dijelaskan Bass (1985), dikutip Ancok (2012:130), ada empat hal yang menjadi ciri pemimpin transformasional yang memacu inovasi dalam organisasi, yakni : *idealized influence* (sifat-sifat ketedalaman), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *inspirational motivation* (motivasi yang inspirasional), dan *individual consideration* (kepedulian secara perseorangan).

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pemimpin yang perhatiannya tercurahkan pada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan dorongan dan semangat untuk mencapai tujuan. (Sudaryono, 2014 : 205).

Hal ini sejalan dengan definisi yang dijelaskan oleh Keegan dan Hartogg (2004), keduanya mendefinisikan :

“Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasarkan pada suatu hal yang lebih daripada sekadar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikut, baik pada tingkat individual maupun organisasi”.

Dari definisi ini, Keegan dan Hartogg menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional telah dihipotesiskan sebagai kekuatan positif dalam konteks inovasi. Menurut keduanya, dari 31 studi penelitian terkait kepemimpinan transformasional ditemukan korelasi yang positif dengan munculnya inovasi.

Senada dengan pendapat ini, Lale dan Arzu (2009) menguraikan ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional yang berkorelasi dengan munculnya inovasi dalam organisasi. Menurut keduanya, kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen, masing-masing : kharismatik, pertimbangan individual, motivasi inspirasi dan stimulasi intelektual. Keempatnya bermuara pada inovasi yang terus berkelanjutan dan berorientasi pada kebijakan baru ke arah yang lebih baik.

Senada dengan keduanya, Eka Prihatin (2011), menguraikan prinsip-prinsip untuk memunculkan pemimpin transformasional, yaitu:

“ Ada tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional. Masing-masing :

1. Simplifikasi, keberhasilan kepemimpinan diawali dari sebuah visi.
2. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan.
3. Fasilitasi, kemampuan secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok atau pribadi.
4. Inovasi, kemampuan secara berani dan bertanggungjawab melakukan suatu perubahan jika diperlukan dan menjadi tuntutan dengan perubahan yang terjadi.
5. Mobilitas, mengerahkan segala sumberdaya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai tujuan.
6. Siaga, kemampuan selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma positif.
7. Tekad, tekad bulat selalu sampai akhir, tekad bulat menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas”.

Pentingnya peran pemimpin transformasional dalam organisasi dijelaskan Howell dan Higgins (1990). Keduanya, mempertegas definisi teknis tentang pemimpin transformasional. Menurut mereka, pemimpin transformasional mempromosikan ide-ide kreatif dalam organisasi, perilaku ini mencerminkan “peran utama” dari pemimpin transformasional. Para pemimpin ini memiliki motivasi yang meningkat untuk melakukan inovasi dalam organisasi.

Munculnya semangat inovasi dari pemimpin transformasional ini dipicu oleh beberapa faktor. Seperti dijelaskan Ancok (2012 : 130), bahwa ada beberapa faktor yang dimiliki pemimpin transformasional yang akan menggugah semangat inovasi pada karyawan, baik pada level individu maupun pada level kelompok. Pertama, asumsi tentang manusia yang sangat positif. Asumsi ini, bagi pemimpin transformasional memandang karyawan sebagai orang yang bertanggungjawab, memiliki kesadaran dalam bekerja dan bangga pada pekerjaannya. Faktor lainnya, menurut Ancok, pemimpin transformasional

memiliki sifat memanusiaikan (*ngewongke*) pengikutnya, sehingga bisa memunculkan potensi pengikut secara maksimal.

Karakter kepemimpinan transformasional yang kuat memiliki hubungan yang signifikan dengan munculnya inovasi dalam perusahaan. Seperti penelitian Jung (2008), dikutip Ancok (2012 : 133), dimana ditemukan hubungan yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan inovasi dalam perusahaan. Menurutnya, semakin transformasional para pemimpin dalam perusahaan, semakin banyak inovasi yang akan muncul dalam perusahaan.

Pendapat ini dikuatkan Judge dan Avolio (1990) menguraikan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi dalam organisasi. Menurut keduanya, kepemimpinan transformasional mengangkat keinginan para pengikut untuk mencapai tujuan dan pengembangan pribadi, yang mana juga mempromosikan pengembangan kelompok dan organisasi. Keduanya juga mengatakan dari data riset menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dari kepemimpinan transaksional tanpa melihat bagaimana dari sudut pandang efektivitas.

### **2.1.3 Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan inovatif juga memiliki ciri yang mendekati gaya kepemimpinan transaksional. Dalam hal politik yang memicu inovasi, kepemimpinan transaksional berkaitan erat dengan kepemimpinan transformasional. Judge dan Piccolo (2004) menguraikan bahwa dalam konsep kepemimpinan politik, ada keterkaitan antaran kepemimpinan transformasional dan transaksional. Menurut keduanya, pemimpin transaksional fokus pada pertukaran sumberdaya yang tepat dalam organisasi. Muaranya, pemimpin transaksional memberikan pengikut sesuatu yang mereka inginkan sebagai imbalan, sehingga mendorong tumbuhnya sebuah inovasi dalam organisasi.

Senada diuraikan Sudaryono (2014:2003), kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahannya. Kepemimpinan transaksional lebih ditekankan pada peran pemimpin sebagai manajer. Meski sedikit berbeda, dua teori kepemimpinan ini, yaitu kepemimpinan

transformasional dan kepemimpinan transaksional, bermuara pada lahirnya pemimpin yang kaya inovasi (inovatif) dalam mengembangkan organisasi.

Pemimpin transaksional selalu memiliki hubungan yang positif dengan bawahan. Pemimpin dengan gaya transaksional ini fokus dengan pengawasan kinerja bawahan untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai dengan kontrak yang berlaku. Hal ini seperti dijelaskan oleh Bass (1990) tentang definisi kepemimpinan transaksional, sebagai berikut :

- “
- a. Menjelaskan pada karyawan apa yang harus dikerjakan (*clarifies terms of contract*).
  - b. Meminta karyawan untuk mematuhi aturan dan standar kerja (*enforces compliances to rules and standars*).
  - c. Mengatur kesepakatan kontraktual (*arranges contractual agreements*).
  - d. Mengawasi karyawan dalam bekerja untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai ketentuan dan efektif (*supervises subordinates to ensure work is carried out effectively*).
  - e. Mengisolir pekerjaan dari dunia yang berubah (*isolates work from the canging environment*).
  - f. Memotivasi karyawan dengan menggunakan hadiah yang terkait dengan pelaksanaan tugas (*uses contigent rewards to influence motivation*).
  - g. Menjamin agar hadiah diberikan secara adil (*ensures the equity of the rewards*).”

Berdasarkan definisi di atas, pemimpin transaksional mendorong munculnya inovasi dalam organisasi. Hal ini dijelaskan Rosing dkk (2011) dalam penelitiannya. Ketiganya menguraikan bahwa ada korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kesuksesan produksi dalam pengembangan riset organisasi. Meskipun, ketiganya menyatakan bahwa hanya sedikit penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional dengan munculnya inovasi.

#### **2.1.4 Kepemimpinan Phronesis**

Seorang pemimpin ketika menjalankan perannya dalam menggerakkan organisasi akan menghadapi berbagai kondisi yang tidak bisa diprediksi sebelumnya. Kondisi itu misalnya persoalan yang mengejutkan, ambigu hingga hal dilematis yang muncul dari dalam maupun luar organisasi. Kondisi ini, menjadi tantangan tersendiri bagi seorang pemimpin. Untuk menghadapinya,

seorang pemimpin membutuhkan tindakan berdasarkan pemahaman dari seorang pemimpin tersebut. Hal ini sejalan dengan pemikiran filsuf Yunani Aritoteles tentang *phronesis* yang berarti kebijaksanaan praktis. Katangga (2019) mengutip (Nonaka & Takeuchi, 2011), menjelaskan bahwa konsepsi kepemimpinan *phronesis* berakar pada teori penciptaan pengetahuan dengan menyeimbangkan pengetahuan berdasarkan penilaian subyektif (*diam-diam*) dan pengetahuan yang dapat disimpulkan secara rasional secara jelas (*eksplisit*). Selanjutnya, *tacit* didapat dari otak/pikiran berdasarkan pengalaman dan keahlian, sedangkan *eksplisit* adalah pengetahuan objektif yang diekspresikan dalam kata-kata, kalimat atau angka. Kemudian, Aristoteles menjelaskan bahwa *phronesis* adalah sebuah pengetahuan teknis yang didasarkan pada apa yang harus dilakukan.

Berdasarkan uraian ini, Katangga (2019) kembali mengutip Nonaka & Takeuchi (2011), menyimpulkan bahwa kebijaksanaan praktis adalah pengetahuan *diam-diam* yang diperoleh dari pengalaman yang memungkinkan orang untuk membuat penilaian yang bijaksana dan mengambil tindakan berdasarkan situasi aktual dan dipandu oleh nilai-nilai dan moral. Kesimpulannya, *phronesis* merupakan pengetahuan yang memungkinkan seseorang untuk membuat penilaian yang etis. Dari teori *phronesis* ini, para manajer bisa menentukan apa yang baik dalam waktu dan situasi tertentu untuk melakukan tindakan terbaik saat itu untuk mewujudkan kebaikan bersama.

Sejalan dengan definisi ini, Shotter dan Tsoukas (2014), dikutip Katangga (2019), berpendapat bahwa para pemimpin *phronesis* adalah orang-orang yang melakukan pencarian jalan keluar dari kesulitan mereka dengan mengembangkan cara-cara yang bijaksana. Selanjutnya, Kupers dan Statler (2008) berpendapat bahwa *phronesis* adalah fenomena kalangan individu, sehingga memunculkan suatu sifat atau kemampuan yang diperoleh setelah mengalami pengalaman panjang.

### **2.1.5 Kepemimpinan Inovatif pada Sektor Publik**

Keterkaitan antara kepemimpinan dan inovasi organisasi mendapat banyak perhatian dalam berbagai literatur tentang kepemimpinan. Beberapa penelitian

menegaskan bahwa kepemimpinan adalah salah satu pendorong yang paling berdampak pada munculnya inovasi. (Rosing dkk,2011).

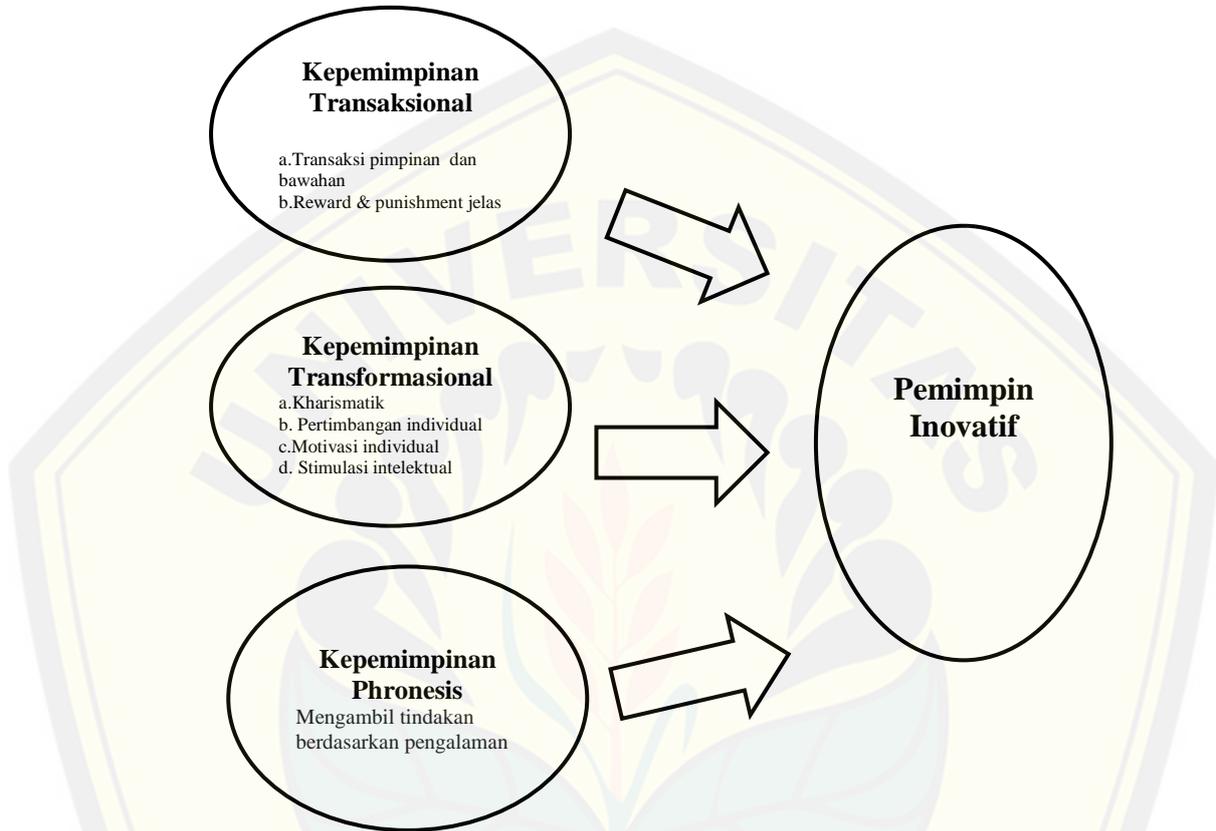
Berdasarkan gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan phronesis, ketiganya memiliki kaitan erat dengan munculnya pemimpin inovatif dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Howell dan Avolio (1993) dalam penelitiannya. Keduanya berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional didasarkan pada penghargaan yang didasarkan pada hasil kerja dari bawahan dengan melakukan negosiasi. Dalam hal ini, antara pemimpin dan bawahan memiliki kesepakatan apa yang akan dicapai dan didapatkan ketika melakukan pekerjaan pada level tertentu. Sehingga, sepanjang kesepakatan antara pimpinan dan bawahan ini sama-sama menguntungkan, hubungan tersebut akan menarik untuk dilanjutkan. Berawal dari transaksi inilah, inovasi dalam organisasi bisa muncul.

Selanjutnya, Hackman (1995) dan Bass (1990), dikutip Ancok (2012 : 128) memiliki konsep terkait kepemimpinan inovatif. Hackman membagi gaya kepemimpinan yang mengarah pada inovasi menjadi dua, masing-masing : gaya manajer dan gaya *leader*. Sedangkan Bass membagi gaya kepemimpinan menjadi : gaya transaksional dan gaya transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional dikaitkan dengan gaya manajer, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan gaya *leader*. Keduanya, bermuara lahirnya pemimpin inovatif yang mendorong lahirnya inovasi dalam organisasi.

Pendapat ini dikuatkan dengan teori kepemimpinan phronesis. Seperti dijelaskan Katangga (2019), mengutip Shotter & Tsoukas (2014) yang menyatakan bahwa dalam menjalankan tugasnya, pemimpin organisasi akan menghadapi situasi yang dilematis, ambigu dan mengejutkan. Sehingga, perlu mengambil tindakan berdasarkan penilaian yang dipahami sebagai pronesis dalam pemikiran Aristoteles yang berarti kebijaksanaan praktis. Sikap pemimpin pronesis ini yang juga mendorong lahirnya inovasi. Sebab, pemimpin pronesis akan menggunakan kebijaksanaanya untuk melakukan perubahan dalam organisasi, sehingga melahirkan sesuatu yang baru karena keadaan yang dialami.

Dari uraian di atas, konsep kepemimpinan inovatif bisa digambarkan dalam alur diagram sebagai berikut :

Gambar : 2.2 Alur Terbentuknya Pemimpin Inovatif



(Sumber : diolah dari teori Judge & Piccolo (2004), Howell & Avolio (1993), Shetter & Tsoukas, (2014)

Dari gambar di atas bisa digambarkan bahwa lahirnya pemimpin yang inovatif merupakan perpaduan antara kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan phronesis. Ketiga unsur gaya kepemimpinan ini menekankan pada lahirnya inovasi dalam organisasi. Kepemimpinan dengan gaya transaksional fokus pada penempatan dan pertukaran SDM yang tepat dalam organisasi, dimana pimpinan memberikan transaksi khusus kepada bawahan sebagai tolak ukur kinerja. Selanjutnya, memberikan *reward & punishment* yang mendorong inovasi bagi bawahan atau anggota organisasi. Sementara itu, kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen yang mendorong lahirnya pemimpin inovatif. Empat komponen itu masing-masing : kharismatik, pertimbangan individu, motivasi individual dan simulasi intelektual. Dari empat

komponen ini, pemimpin menjadi pusat bagi terbentuknya inovasi organisasi. Sementara itu, kepemimpinan *phronesis* berarti kebijaksanaan praktis berdasarkan pemikiran dari filosof Aristoteles. Dari kebijaksanaan praktis dan berdasarkan pengalaman inilah, seorang pemimpin akan membuat keputusan untuk melahirkan inovasi dalam organisasi.

## 2.1.6 Inovasi Sektor Publik

Era reformasi, inovasi pelayanan pada sektor publik menjadi sebuah keharusan. Bahkan, inovasi menjadi jalan utama mengatasi kebuntuan dalam sektor publik. Selama ini, sektor publik cenderung stagnan yang selalu ketat mengikuti kerangka tugas yang ditetapkan, berbeda dengan sektor privat yang lebih mudah melakukan inovasi. Peliknya persoalan inovasi sektor publik membuat inovasi pelayanan publik memiliki sifat khusus, yaitu *intangibile*. Sebab, inovasi pelayanan publik dalam organisasi tidak hanya diartikan dengan munculnya suatu produk baru yang dapat dilihat semata, tetapi dapat dilihat dari hubungan pelakunya dalam suatu perubahan. Oleh karena itu, inovasi dalam penyelenggaraan publik mencakup perubahandan pembaharuan struktur ataupun kebiasaan yang telah berlangsung secara rutin. Berkaitan hal ini, Albury (2003), mendefinisikan inovasi kebijakan publik sebagai perubahan cara pandang atau masalah yang ada, sehingga memunculkan solusi dari suatu masalah. Dalam hal ini, dibatasi oleh ruang lingkup inovasi konseptual dengan kemunculan paradigma, ide, gagasan, pemikiran dan terobosan baru yang sebelumnya tak terbayangkan.

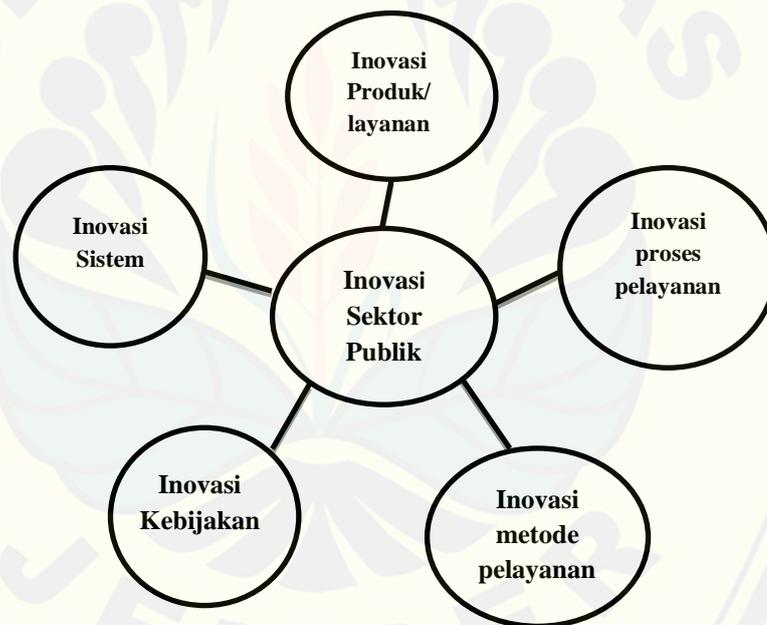
Paradigma inovasi kebijakan publik belakangan menjadi diskursus dan praktik dalam birokrasi pemerintahan. Dalam konteks paradigma atau cara pandang tersebut, kebijakan publik dapat dipandang sebagai suatu proses yang berkesinambungan dan saling terkait yang dilakukan oleh pemerintah bersama *stakeholder* dalam mengatur, mengelola dan menyelesaikan urusan publik, masalah publik dan sumber daya yang ada untuk kepentingan bersama. Salah satu daya saing inovasi dapat dilahirkan melalui pemikiran dan terobosan baru melalui

strategi kebijakan. Seperti pendapat Mulgan dan Albury dikutip Muluk (2008: 44) yang menyatakan bahwa :

*“Successful innovation is the creation and implementation of new process, products, services, and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes efficiency, effectiveness or quality (Inovasi yang berhasil merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk, layanan dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil pengembangan nyata dalam hal efisiensi, efektivitas atau kualitas hasil).”*

Pendapat Mulgan dan Albury terkait tipologi inovasi sektor publik bisa dijabarkan dalam gambar berikut :

Gambar : 2.3 Alur Inovasi Sektor Publik



(Sumber : Mulgan dan Albury dikutip Muluk, 2008)

Dari gambar di atas, inovasi sektor publik bisa dijabarkan sebagai berikut :

1. Inovasi produk atau layanan berdasarkan kepada perubahan bentuk dan desain produk atau layanan.
2. Inovasi proses pelayanan berasal dari adanya pembaruan kualitas yang berkelanjutan dan berkombinasi dengan perubahan organisasi, prosedur, dan kebijakan yang dibutuhkan dalam berinovasi. Inovasi proses pelayanan dapat dibedakan menjadi dua kriteria, yaitu *sustaining*

*innovation* (inovasi terusan) dan *discontinues innovation* (inovasi terputus). *Sustaining innovation* merupakan proses inovasi yang membawa perubahan baru, namun dengan mendasarkan diri pada kondisi pelayanan dan sistem yang sedang berjalan atau produk yang sudah ada. *Discontinues innovation* merupakan proses inovasi yang membawa perubahan yang sama sekali baru dan tidak lagi berdasarkan pada kondisi yang sudah ada sebelumnya.

3. Inovasi metode pelayanan adalah cara baru berinteraksi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Metode pelayanan yang biasanya dapat dirasakan ketika *face to face*, kini dapat berkembang hanya dengan menggunakan teknologi digital.
4. Inovasi kebijakan mengacu pada visi, misi, tujuan dan strategi yang baru.
5. Inovasi sistem adalah berkembangnya interaksi sistem yang mencakup cara baru atau cara yang diperbarui dalam berinteraksi dengan aktor-aktor lain atau dapat dikatakan adanya perubahan dalam tata kelola pemerintahan.

Akibat bersifat *intangible*, inovasi pelayanan publik memiliki ciri khusus yang diwujudkan dalam bentuk program, selanjutnya diproyeksikan dengan tujuan-tujuan tertentu, nilai-nilai tertentu dan praktek-praktek tertentu (*a projected program of goals, values, and practices*). Albury (2003), membagi kebijakan publik secara konseptual menjadi :

- a. Policy innovation: new policy direction and initiatives* yaitu inovasi kebijakan yang dimaksud adalah adanya inisiatif dan arah kebijakan baru. Ini dapat diartikan bahwa setiap kebijakan publik yang dikeluarkan pada prinsipnya harus dapat memuat sesuatu yang baru.
- b. Innovation in the policy making process.* Pada peranan ini, yang menjadi fokus adalah inovasi yang dapat memengaruhi proses pembuatan atau perumusan kebijakan. Sebagai contoh adalah proses perumusan kebijakan yang selama ini belum dapat dikatakan telah memfasilitasi peran serta warga masyarakat atau *stakeholders* terkait.
- c. Policy to foster innovation and its diffusion,* yaitu kebijakan yang dimaksud adalah kebijakan yang khusus diciptakan untuk mendorong, mengembangkan, dan menyebarkan inovasi untuk berbagai sektor. “

Selanjutnya Mark, Lewis dan Alexander (2009) menjabarkan inovasi yang telah menjadi bagian penting dalam kebijakan publik. (*These questions about the nature of innovation and the dynamics that drive it are not new. Innovation has long been identified in the foundation texts of the social sciences as a major source of social development*). Menurut mereka, inovasi kebijakan publik dibuat untuk kepentingan publik dan bukan kepentingan privat maupun kelompok, kebijakan publik akan bermanfaat apabila dalam penerapannya berdasarkan kriteria-kriteria dan nilai-nilai normatif standar kebijakan. Dalam penelitiannya, Mark, Lewis dan Alexander mengemukakan lima posisi normatif dalam inovasi publik yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Inovasi lahir dari perubahan cara pandang atas suatu masalah yang kemudian diwujudkan dalam kebijakan;
2. Penilaian atas kesuksesan ini dapat dilihat dengan cara membandingkannya dengan kebijakan sebelumnya yang dilandasi oleh cara pandang lama. Apabila hasil atau kinerja kebijakan baru lebih baik, maka inovasi kebijakan dapat dikatakan berhasil;
3. Biasanya, perubahan cara pandang ini dilakukan dengan melihat suatu isu dengan perspektif yang lebih positif atau dengan melakukan paradigma.

Perubahan perspektif positif dengan pembaharuan paradigma tersebut dapat terjadi apabila semua *stakeholder* yang terlibat dalam inovasi kebijakan mempunyai paradigma yang mengutamakan sinergitas. Holidin, Hariyati, Sunarti (2016 : 35) menyatakan bahwa inovasi dalam sektor publik diasumsikan sebagai upaya untuk menuju keadaan yang lebih baik, semakin inovatif penyelenggaraan pemerintahan, semakin besar pula manfaat bagi masyarakat.

### **2.1.7 Inovasi Pemerintahan Daerah**

Era otonomi daerah, setiap daerah memiliki hak penuh dalam memajukan daerah masing-masing. Pemberian wewenang dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah menjadi pintu masuk lahirnya berbagai inovasi di tingkat pemerintah daerah. Pasal 1 ayat (2) Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, menyebutkan bahwa Pemerintahan Daerah adalah unsur penyelenggara urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut

asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Sementara, dalam ayat (3) disebutkan, Pemerintah Daerah adalah Gubernur, Bupati atau Walikota dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Selanjutnya, dalam pasal 12 disebutkan, urusan pemerintahan yang diserahkan kepala daerah disertai dengan sumber pendanaan, pengalihan sarana dan prasarana serta kepegawaian sesuai dengan urusan yang disentralisasikan. Sementara itu, aturan Kepala Daerah dijelaskan dalam pasal 24 ayat (1), bahwa setiap daerah dipimpin oleh kepala pemerintah daerah yang disebut kepala daerah. Pasal-pasal yang mengatur tentang pemberian wewenang pemerintahan daerah ini dikenal dengan konsep otonomi daerah. Noor (2017 : 107) menguraikan bahwa ikhwal otonomi atau desentralisasi pertama kali diperkenalkan oleh Rondinelli dan Cheema (1983). Keduanya membedakan tipologi desentralisasi di negara-negara berkembang menjadi empat, masing-masing : *deconcentration*, *delegation*, *devolution* dan *privatitation*. Dari teori desentralisasi ini, Noor melanjutkan bahwa inovasi dalam pemerintahan daerah bisa terwujud. Selanjutnya, Kee (2005 : 5) menyatakan bahwa desentralisasi harus didekatkan pada filosofi dari tujuan pribadi, manajemen pribadi, kebutuhan pribadi, keramahan pribadi dan inovasi pribadi dari provinsi atau daerah yang bersangkutan.

Dari uraian pasal-pasal dalam Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ini, begitu penting dan strategisnya kedudukan dan peran kepala daerah dalam sistem pemerintahan. Apalagi, dalam era otonomi daerah, kepala daerah memiliki kewenangan cukup luas. Dalam pasal 14 ayat (1) Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah untuk kabupaten/kota merupakan urusan yang berskala kabupaten/kota, meliputi :

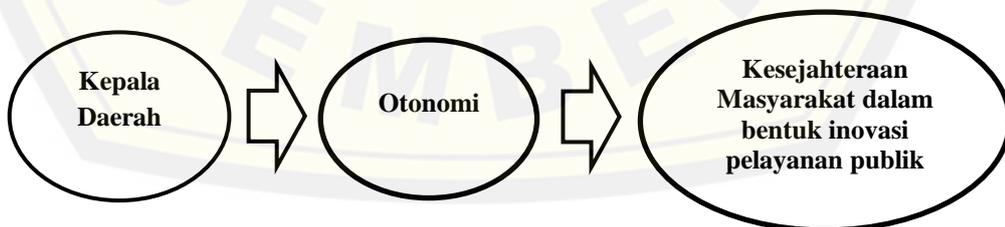
1. Perencanaan dan pengendalian pembangunan
2. Perencanaan, pemanfaatan dan pengawasan tata ruang
3. Penyelenggaraan ketertiban umum dan kententeraman masyarakat

4. Penyediaan sarana dan prasarana umum
5. Penanganan bidang kesehatan
6. Penanggulangan masalah sosial
7. Pelayanan bidang ketenagakerjaan
8. Fasilitasi pengembangan koperasi, usaha kecil dan menengah
9. Pengendalian lingkungan hidup
10. Pelayanan pertanahan
11. Pelayanan kependudukan dan catatan sipil
12. Pelayanan administrasi umum pemerintahan
13. Pelayanan administrasi penanaman modal
14. Penyelenggaraan pelayanan dasar lainnya

Berdasarkan uraian di atas, sebagai pemimpin, Kepala Daerah menjadi kunci keberhasilan berkembangnya sebuah daerah. Kaloh (2010:43) menyatakan, sebagai pemimpin, Kepala Daerah adalah orang yang bergerak lebih awal, memelopori, mengarahkan pikiran dan pendapat anggota organisasi, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya, menetapkan tujuan organisasi, memotivasi anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi.

Dari penjelasan ini, kedudukan kepala daerah dalam menggerakkan pemerintahan dan otonomi daerah dijelaskan dalam gambar berikut :

Gambar 2.4 Pola Kerja Kepala Daerah



(Sumber : Yulk dikutip Kaloh, 2010)

Dalam pola hubungan ini, Kepala Daerah menjadi penentu dalam kesejahteraan masyarakat, baik ekonomi dan sosial, serta lainnya. Paradigma baru Otonomi Daerah harus diterjemahkan oleh Kepala Daerah sebagai upaya

mengatur kewenangan pemerintahan, sehingga serasi dan fokus pada tuntutan kebutuhan masyarakat. Sebab, Otonomi Daerah bukanlah tujuan, tetapi suatu instrumen untuk mencapai tujuan. (James, Olson,1983).

Terkait peran inovasi, seringkali pendekatan kekuasaan menjadi senjata kepala daerah dalam memimpin. Seperti diuraikan Kaloh (2010 : 45) sebagai berikut:

“Dalam praktiknya, Kepala Daerah menggunakan pendekatan kekuasaan (power) dalam menjalankan Pemerintahan Daerah. Istilah kekuasaan ini seringkali digunakan dengan istilah wewenang. Karena itu, kekuasaan merupakan sumber pengaruh yang dapat digunakan oleh Kepala Daerah untuk mendorong, mempengaruhi, menggerakkan dan mengubah perilaku bawahan ke arah tercapainya tujuan organisasi. Sehingga, kekuasaan merupakan hal mutlak dimiliki oleh seorang Kepala Daerah sebagai pemimpin Pemerintahan Daerah”.

Dari penjelasan diatas, inovasi pemerintahan daerah menjadi sebuah keharusan. Selain itu, kompetisi kota-kota di dunia menjadi alasan pentingnya inovasi daerah. Seperti diuraikan Zhang (2010) dikutip Noor (2017 : 110), bahwa persaingan antar-kota adalah agenda ekonomi tertinggi di millenium ini.

Selanjutnya, Noor mengutip Eggers dan Singh(2009) menjelaskan bahwa dalam organisasi pemerintahan ada beberapa sumber yang dapat dikembangkan untuk melakukan inovasi, masing-masing :

- a. Jaringan luar (*External Partner*)
- b. Masyarakat (*Citizens*)
- c. Jaringan dalam (*Internal Partner*)
- d. Pegawai (*Employee*)

Selanjutnya, untuk mengelola sumber tersebut, ada lima strategi yang harus diperhatikan masing-masing : mengolah (*cultivate*), mengulangi (*replicate*), patner, jaringan (*network*) dan membuka sumberdaya (*open source*).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis.

Penelitian yang dilakukan Lale Gumusluglu dan Arze Ilsev (2007) membahas kuatnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dalam munculnya kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Menurut keduanya, kepemimpinan transformasional menjadi pemicu munculnya inovasi yang diikuti dengan lahirnya kreativitas dalam organisasi. Pemimpin transformasional menjadi faktor kuat munculnya kreativitas, baik dalam level individu maupun organisasi secara umum. Gaya kepemimpinan ini menjadi model contoh dalam pengembangan dan riset anggota organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan Lale Gumusluglu dan Arze Ilsev ini menguatkan penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang dilakukan Jane M. Howel dan Bruce J Avolio (1993). Penelitian keduanya menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional menjadi kunci dukungan terbentuknya inovasi dalam organisasi. Keduanya juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan terbaik, karena mendorong munculnya inovasi dalam organisasi.

Pentingnya pemimpin yang inovatif dan mampu memberikan perubahan daerah dijelaskan Muhammad Aulia Fachrudin (2017). Menurutnya, pemimpin daerah menjadi motor penggerak utama bagi inovasi yang bermuara pada pengembangan daerah, seperti ditunjukkan Walikota Surabaya Tri Rismaharini dengan memunculkan inovasi sebagai kepala daerah. Menurutnya, kemampuan komunikasi menjadi kunci seorang kepala daerah membuat keberhasilan daerahnya. Dijelaskan, salah satu inovasi keberhasilan kepala daerah adalah gaya komunikasi blusukan.

Inovasi dalam sektor publik tidak hanya didukung oleh pemimpin yang transformasional dan transaksional. Bima Katangga (2019) menguraikan tentang studi kepemimpinan phronesis yang mendorong lahirnya inovasi di sektor publik. Studi ini menguraikan tentang inovasi di Kabupaten Banyuwangi di bawah kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas. Menurut Katangga, mengutip 6 kriteria kerangka kerja Nonaka dkk (2018), teori pemimpin phronesis ini didasarkan pada pemikiran Aristoteles yang berarti kebijaksanaan praktis. Sehingga, dengan kebijaksanaan praktis, seorang pemimpin bisa melakukan inovasi dalam sektor publik.

Penelitian terdahulu terkait inovasi dan kepemimpinan kepala daerah tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Peneliti	Variabel	Temuan
1.	Transformational leadership, creativity and organizational innovation	LaleGumusluglu dan Arze Ilsev (2007)	Kepemimpinan Transformasional, Kreativitas dan Inovasi Organisasi	Gaya Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan kreativitas dan inovasi dalam organisasi
2.	Transformational leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation : Key Prediktor of Consolidated Business Unit Performance	Jane M. Howel dan Bruce J Avolio (1993)	Kepemimpinan Tranformasional, Kepemimpinan Transaksional, Locus Kontrol dan Dukungan untuk Inovasi	Perpaduan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional untuk menciptakan dukungan dalam munculnya inovasi organisasi
3.	Building a Climate for Innovation Trough Transformation Leadership and Organizational Culture	James C Sarros, Brian K Cooper, Joseph Santora (2008)	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Inovasi	Kepemimpinan transformasional menjadi kunci penghubung keberhasilan inovasi dan tumbuhnya budaya organisasi
4.	Kepemimpinan FX Hadi Rudyatmo dalam	Yunita Ratna Sari (2017)	Kepemimpinan, Kepala Daerah	Kepemimpinan yang inovatif

	mewujudkan Solo Kota Layak Anak			mampu mewujudkan Kota Solo sebagai Kota Layak Anak
5.	Kepemimpinan Visioner Bupati James Sumendap dalam Pembangunan di Kab. Minahasa Tenggara	Eka Risti Junidi Ronny Gosal Alfon Kimbal (2017)	Kepemimpinan, Visioner, Pembangunan	Kepemimpinan visioner Bupati James Sumendap dipandang baik dan sesuai aturan oleh masyarakat dalam melaksanakan pembangunan di Minahasa Tenggara
6.	Inovasi Kepemimpinan Kepala Daerah (Studi Kasus : Walikota Surabaya,Ir.Tri Rismaharini,MT).	Muhammad Aulia Fachrudin (2017)	Inovasi, Kepemimpinan Perempuan, Kepala Daerah	Pentingnya kemampuan Kepala Daerah mengelola pemerintahan dan birokrasi dengan cara berperilaku dan komunikasi yang baik dengan gaya blusukan.
7.	Azwar Anas dan Inovasi Pemerintahan Daerah : Studi Kepemimpinan Proneisis	Bima Katangga (2019)	Inovasi, Kepemimpinan Phronesis, Pemerintahan Daerah	Kepemimpinan Proneisis menjadi pendorong munculnya inovasi bagi kepala daerah ketika menghadapi tantangan dalam memimpin.

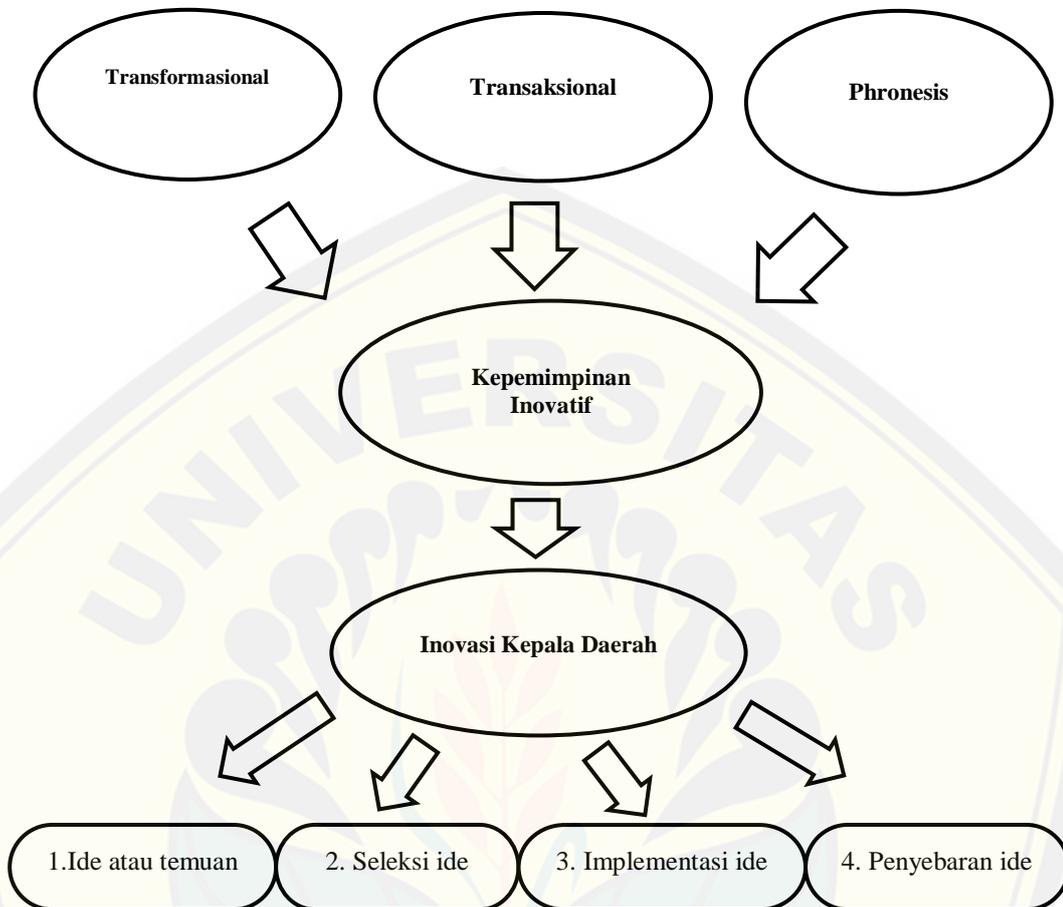
(Sumber : diolah oleh peneliti)

### 2.3. Kerangka Berpikir

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang sudah dipaparkan, peneliti membuat ringkasan kerangka berpikir. Tujuannya penelitian dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisa kepemimpinan inovatif Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Harapannya, hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan wawasan bagi pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, sesuai dengan teori *good governance*. Hal ini seiring dengan tuntutan masyarakat yang membutuhkan pelayanan cepat, transparan dan efisien.

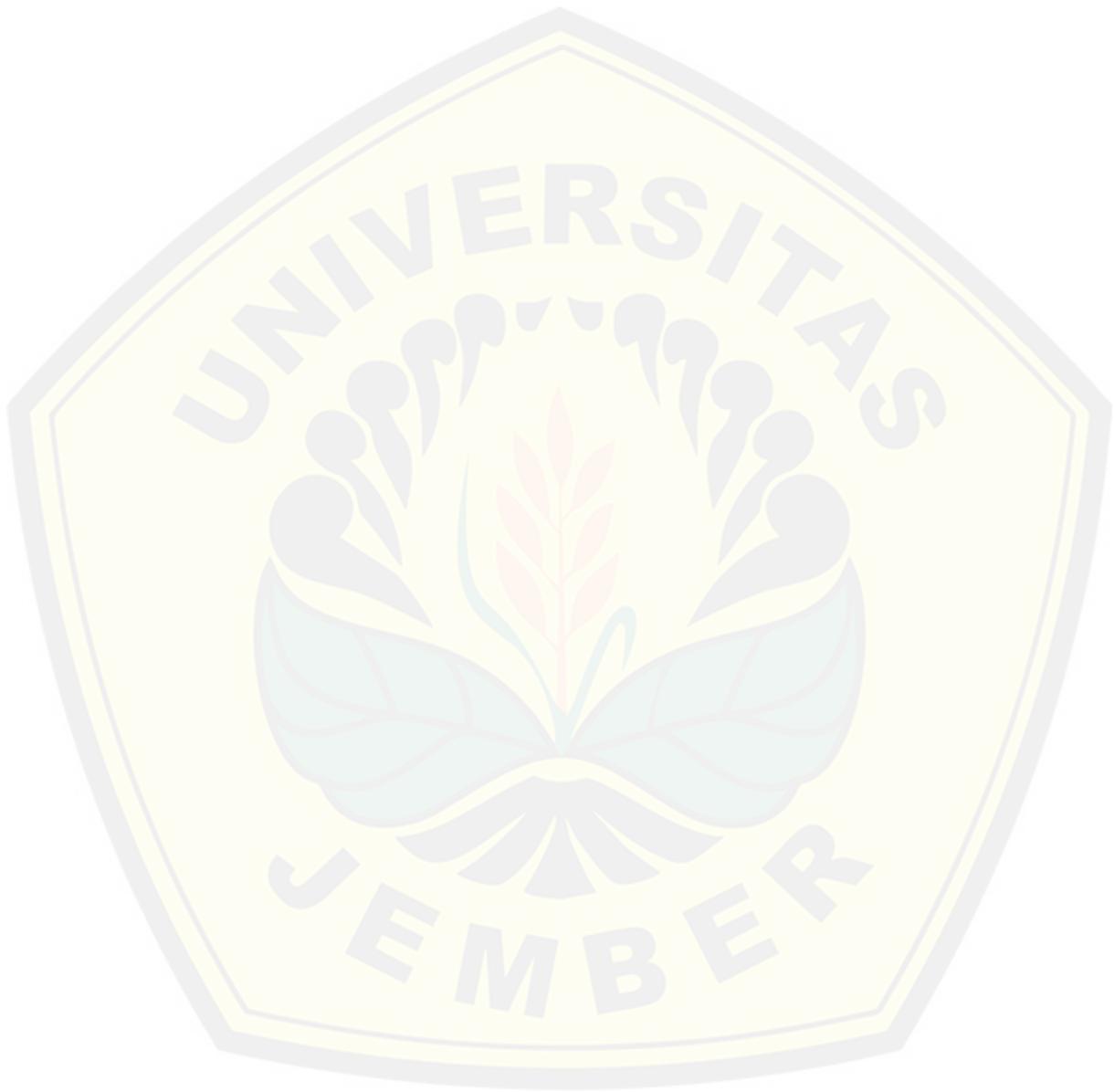
Tahap awal penelitian, peneliti melakukan pra-observasi untuk mengetahui keadaan yang terjadi di lokasi penelitian. Teknik pengumpulan data yang dipakai menggunakan metode observasi, wawancara mendalam dan analisis dokumen. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah *proposive random*, yaitu peneliti mencari informan kunci sebagai permulaan dalam awal penelitian. Selanjutnya peneliti memilih informan pembanding untuk mengetahui informasi terbaru. Ketika pada titik informan tertentu, jawaban yang didapat menjadi sama atau mengalami titik jenuh, peneliti akan menghentikan penelitian. Selanjutnya peneliti akan melakukan analisis data, sehingga mendapatkan kesimpulan hingga verifikasi data. Berikut gambar kerangka berpikir dalam penelitian ini :

Gambar 2.5 Konsep Alur dan Proses Kepemimpinan Inovatif Kepala Daerah



Dari gambar di atas bisa dijelaskan bahwa inovasi lahir dari teori kepemimpinan transaksional, transformasional dan phronesis. Perpaduan tiga teori ini memunculkan inovasi dalam organisasi. Selanjutnya, jika seorang pemimpin yang dilandasi kepemimpinan transformasional, transaksional dan phronesis akan membentuk karakter pemimpin yang inovatif. Dari karakter itu, pemimpin yang inovatif akan memunculkan kebijakan yang inovatif. Jika pemimpin itu seorang kepala daerah, akan memunculkan seorang kepala daerah yang inovatif dalam sektor publik. Kepemimpinan yang inovatif dari kepala daerah akan mampu melahirkan berbagai kebijakan yang inovatif dalam sektor publik dengan cara menggerakkan sumberdaya atau aparatur daerah di pemerintahan daerah. Pengembangan sumberdaya dan aparatur daerah ini selanjutnya akan menghasilkan berbagai inovasi sektor publik yang mengarah pada perkembangan daerah. Proses lahirnya inovasi dimulai dari ide atau temuan. Selanjutnya, ide atau

temuan itu diseleksi. Dari hasil seleksi, proses selanjutnya adalah implementasi ide. Setelah itu, proses diakhiri dengan penyebaran ide.



### BAB III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini memfokuskan pada proses kepemimpinan inovatif kepala daerah. Subyek yang dibahas adalah kepemimpinan Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas yang memiliki ciri kepemimpinan inovatif. Pada bab ini peneliti akan menguraikan metode yang dipakai dalam melakukan penelitian.

#### 3.1 Jenis Penelitian

Metode yang dipakai di dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Masyuri dan Zainudin (2009 : 19) menjelaskan definisi penelitian kualitatif sebagai penelitian yang mementingkan kedalaman data. Selanjutnya, dijelaskan penelitian kualitatif adalah penelitian yang pemecahan masalahnya dengan menggunakan data empiris. Sementara itu, studi kasus menggunakan metodologi instrumen tunggal. Sudaryono (2017) mengutip Creswell menjelaskan bahwa studi kasus instrumen tunggal (*single instrumental case study*) merupakan penelitian studi kasus yang dilakukan dengan menggunakan sebuah kasus untuk menggambarkan suatu isu. Dalam penelitian ini, peneliti memperhatikan dan mengkaji isu yang menarik perhatian publik yaitu proses kepemimpinan inovatif kepala daerah sebagai sarana untuk menggambarannya secara terperinci.

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah menganalisis proses kepemimpinan inovatif Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas yang mendorong terciptanya beragam inovasi di Kabupaten Banyuwangi, sehingga membawa kemajuan bagi daerah ini. Faktor terciptanya inovasi ini mencakup proses kepemimpinan seperti apa yang melatar belakangi ide munculnya beragam inovasi di Kabupaten Banyuwangi.

Lokasi penelitian dilakukan di Kabupaten Banyuwangi periode November 2019 hingga Januari 2020. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Instrumen penelitian meliputi peneliti sendiri, pedoman wawancara dan catatan di lapangan. Model analisis data menggunakan tahapan reduksi data, analisis data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

### 3.2 Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) langsung dari narasumbernya, yaitu Bupati Banyuwangi Abdulah Azwar Anas sebagai aktor dan subjek penelitian, bukan dari dokumen maupun orang lain. Dalam penelitian ini data primer diperoleh setelah peneliti melakukan observasi dan wawancara langsung dengan Bupati Abdullah Azwar Anas. Selanjutnya, para pihak terkait dengan penelitian diantaranya: Apartur Sipil Negara (ASN), Ketua DPRD, akademisi, tokoh masyarakat dan insan pers. Para pihak yang terkait penelitian ini disebut dengan informan. Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik *purposive*, yaitu teknik penentuan informan dengan menggunakan kriteria tertentu. Dipilihnya metode *purposive* diharapkan kriteria informan yang diperoleh sesuai dengan penelitian yang dilakukan dan mampu menjelaskan keadaan yang sebenarnya. Sudaryono (2017 : 174) menjelaskan bahwa penarikan informan menggunakan *purposive* (sampling dengan maksud tertentu) terjadi apabila peneliti ingin memilih informan berdasarkan kriteria tertentu.

Sedangkan data sekunder adalah data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian, misalnya dalam bentuk Peraturan Bupati, Keputusan Bupati, foto kegiatan, buku dan pemberitaan media cetak dan elektronik yang berkaitan dengan topik penelitian. Sehingga, penelitian ini menggunakan data sekunder berdasarkan pendekatan dokumen.

### 3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Observasi

Observasi dilakukan untuk mendekatkan peneliti dengan obyek yang diteliti dan situasi atau lingkungan yang sebenarnya. Sudaryono (2017 : 216 ) menjelaskan observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke obyek peneliti untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Senada diuraikan

Masyuri dan Zainudin (2009 : 31), menurutnya pengamatan merupakan salah satu teknik penelitian yang sangat penting. Teknik pengamatan ini tergantung pada jenis dan variasi pendekatan yang dilakukan oleh peneliti.

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan terhadap berbagai perkembangan inovasi kebijakan public yang digulirkan oleh Pemerintah Kabupaten Banyuwangi mulai tahun 2010-2019, di bawah kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan di setiap peluncuran dan kegiatan inovasi sektor publik yang digulirkan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, mulai tahun 2018 hingga tahun 2019, ketika peneliti melakukan studi S2 sekaligus menjadi wartawan Harian Bali Post. Inovasi kebijakan publik ini tersebar di sejumlah satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di jajaran Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Salah satu kegiatan observasi yang dilakukan peneliti adalah mendatangi langsung kegiatan inovasi sektor publik yang digulirkan oleh Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, sekaligus mendengarkan pidato dan wawancara bersama media dari Bupati Abdullah Azwar Anas ketika meluncurkan inovasi sektor publik, dimana peneliti juga bertugas sebagai jurnalis di Harian Bali Post sejak tahun 2005 yang ditugaskan di Kabupaten Banyuwangi.

## 2. Wawancara

Wawancara dilakukan oleh peneliti dengan memberikan pertanyaan kepada informan yang sudah dipilih dengan menggunakan kriteria yang telah ditentukan. Masyuri dan Zainudin (2009 : 31) menjelaskan bahwa wawancara merupakan tahapan dalam penelitian dengan menyusun dan mengajukan berbagai pertanyaan kepada informan. Selanjutnya, Sudaryono (2017 : 212) mendefinisikan wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Kemudian, Nasution (2003 : 113) menguraikan wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal, jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.

Sudaryono (2017 : 250) menguraikan keuntungan dari teknik prosedur pengumpulan data dengan metode wawancara ini. Menurutnya, satu keuntungan utama dari wawancara adalah kemampuan adaptasi. Pewawancara yang terampil

dapat menindaklanjuti pemikiran, membuktikan jawaban dan menginvestigasi motif serta perasaan yang tidak dapat dilakukan oleh kuisisioner.

Melalui teknik wawancara, yang selanjutnya dituangkan dalam transkrip, peneliti dapat menggali informasi secara mendalam dari informan mengenai bagaimana kepemimpinan Abdullah Azwar Anas sebagai Bupati Banyuwangi dalam menggulirkan inovasi pelayanan publik yang diterapkan di Kabupaten Banyuwangi selama periode 2010-2019. Proses wawancara menggunakan metode semiterstruktur dilakukan selama periode 20 Oktober 2019 hingga 2 Januari 2020. Dalam wawancara ini, informan dipilih menggunakan pendekatan *purposive sampling* dengan model interaktif, metode yang digunakan semiterstruktur, masing-masing informan yang dipilih :

1. Bupati Abdullah Azwar Anas,
2. Kabag Humas dan Protokol Pemkab Banyuwangi Yusdi Irawan, mewakili kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemkab Banyuwangi,
3. Ketua Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PC NU) Banyuwangi, KH Ali Makki yang mewakili tokoh agama dan masyarakat di Kabupaten Banyuwangi,
4. Ketua DPRD Kabupaten Banyuwangi, Made Cahyana Negara yang mewakili partai politik di Kabupaten Banyuwangi,
5. Ketua Perpenas'45 Banyuwangi, Sugihartoyo, SH, MH, yang mewakili akademisi di Kabupaten Banyuwangi,
6. Pimpinan Redaksi Radar Banyuwangi, Syaifuddin Mahmud yang mewakili kalangan pers di Kabupaten Banyuwangi.

### 3. Dokumentasi

Masyuri dan Zainudin (2009 : 32) menguraikan bahwa dokumentasi adalah bagaimana cara seorang peneliti mencatat data dalam catatan di lapangan. Kemudian Sudaryono (2017 : 219) mendefinisikan dokumentasi sebagai tahapan penelitian yang ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi, buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter dan data yang relevan dengan penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan dokumen berupa tulisan, gambar atau karya-karya lain untuk melengkapi data penelitian. Dokumen tersebut diperoleh dari Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas dan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi.

Dokumen yang dikumpulkan oleh peneliti dari Pemerintah Kabupaten adalah sebagai berikut :

1. Dokumen Perbup No.34 Tahun 2012 tentang Banyuwangi Mengajar
2. Dokumen Perbup No.68 Tahun 2012 tentang Pendidikan Inklusif
3. Dokumen SK Bupati No. 188 Tahun 2012 tentang Penetapan Quick Wins (Lahir Procot Pulang Bawa Akta)
4. Dokumen Peraturan Bupati No.43 Tahun 2013 tentang Sedekah Oksigen
5. Dokumen Perbup No.18 Tahun 2016 tentang Smart Kampung
6. Dokumen Perbup No.50 Tahun 2017 tentang Mobil Pelayanan Pertanian Terpadu
7. Dokumen daftar Inovasi Sektor Publik dari Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Banyuwangi
8. Foto-foto kegiatan inovasi sektor publik yang diluncurkan Bupati Abdullah Azwar Anas
9. Kumpulan berita dari situs berita online yang kredibel tentang inovasi sektor publik yang diluncurkan oleh Bupati Abdullah Azwar Anas
10. Buku “Antimainstream Marketing” yang ditulis langsung oleh Bupati Abdullah Azwar Anas

#### 4. Analisis Data

Setelah melakukan pengumpulan data, seluruh data yang terkumpul diolah oleh peneliti. Data dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan mendeskripsikan secara menyeluruh data yang didapat selama proses penelitian. Sudaryono (2017 : 347) mendefinisikan analisis data dengan tiga tujuan, masing-masing : mendapatkan perasaan terhadap data (*feel for data*), menguji kualitas data (*goodness of data*) dan menguji hipotesis penelitian.

Selanjutnya, Miles, Huberman dan Saldana (2014:10) menyebutkan ada empat hal utama dalam analisa data model interaktif. Diantaranya :

a. Pengumpulan data

Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan data secara komprehensif, khususnya, data primer dan sekunder sebagai pendukung penelitian dari lokasi obyek penelitian di Kabupaten Banyuwangi, terutama di wilayah Kantor Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Pengumpulan data dilakukan mulai Januari hingga Desember 2019. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara langsung Bupati Abdullah Azwar Anas selama 19-20 Oktober 2019 di dua lokasi : Hotel El Royale dan Djawatan Benculuk, Banyuwangi.

Selanjutnya, data primer lainnya diperoleh dengan melakukan wawancara kepada masing-masing :

1. Kabag Humas dan Protokol Pemkab Banyuwangi Yusdi Irawan, wawancara dilakukan 2 Januari 2020 di lounge Pemkab Banyuwangi.
2. Ketua Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PC NU) Banyuwangi, KH Ali Makki yang mewakili tokoh agama dan masyarakat di Kabupaten Banyuwangi, wawancara dilakukan 25 November 2019 di Kantor PC NU Banyuwangi.
3. Ketua DPRD Kabupaten Banyuwangi, Made Cahyana Negara yang mewakili partai politik di Kabupaten Banyuwangi, wawancara dilakukan di ruang kerja Ketua DPRD Banyuwangi, 27 November 2019.
4. Ketua Perpenas'45 Banyuwangi, Sugihartoyo,SH,MH, yang mewakili akademisi di Kabupaten Banyuwangi, wawancara dilakukan 26 November 2019 di kantor Perpenas'45.
5. Pimpinan Redaksi Radar Banyuwangi, Syaifuddin Mahmud yang mewakili kalangan pers di Kabupaten Banyuwangi, wawancara dilakukan 27 November 2019 di rumah makan Mak Isun.

Wawancara dilakukan dengan metode interaktif menggunakan model semiterstruktur *interview*, selanjutnya data yang diperoleh dari hasil wawancara dikumpulkan dan menjadi sumber primer untuk mengetahui dan dicocokkan

dengan topik penelitian, yaitu kepemimpinan inovatif kepala daerah dengan studi kasus kepemimpinan Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Interview guide dalam penelitian ini bisa dilihat pada lampiran.

## b. Kondensasi data

Pada tahap ini peneliti memilah informasi yang relevan dan tidak relevan dengan penelitian. Setelah dikondensasi data akan mengerucut, semakin sedikit dan mengarah kepada inti permasalahan, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai objek penelitian. Kondensasi data dalam penelitian ini dilakukan dengan memilah informasi yang didapat oleh peneliti dari observasi dan wawancara kepada informan, sehingga didapatkan hasil yang relevan dengan topik penelitian. Informasi yang dipilih adalah yang relevan dengan topik-topik terkait kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas yang mendorong inovasi sektor publik di Kabupaten Banyuwangi.

Proses kondensasi juga dilakukan melalui pendekatan triangulasi sumber data dengan membandingkan data dari informan utama yaitu Bupati Abdullah Azwar Anas dengan informan pembanding, masing-masing : Kabag Humas dan Protokol Pemkab Banyuwangi Yusdi Irawan, Ketua Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PC NU) Banyuwangi, KH Ali Makki, Ketua DPRD Kabupaten Banyuwangi, Made Cahyana Negara, Ketua Perpenas'45 Banyuwangi, Sugihartoyo,SH,MH., dan Pimpinan Redaksi Radar Banyuwangi, Syaifuddin Mahmud. Data hasil dari kondensasi data ditulis oleh peneliti pada Bab 4 dalam penelitian ini.

## c. Penyajian data

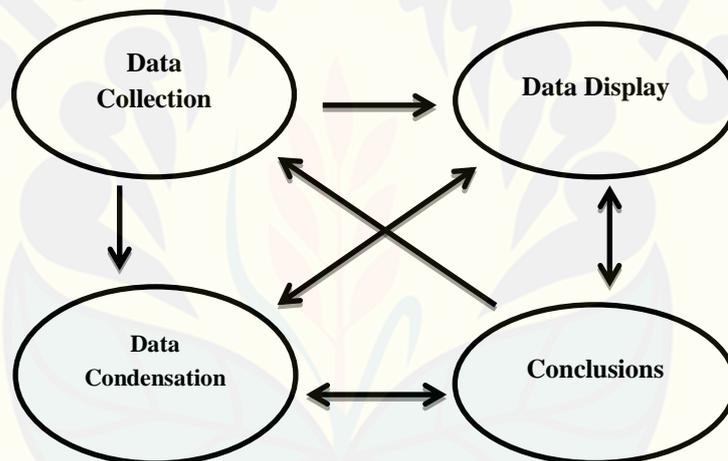
Setelah dilakukan kondensasi, data disajikan sehingga memudahkan peneliti dalam mengambil kesimpulan. Penyajian data dilakukan agar peneliti mudah memahami data secara keseluruhan, sekaligus dapat membantu menentukan kegiatan yang akan dilakukan untuk menganalisis isinya. Data ditampilkan oleh peneliti dalam bentuk skrip hasil wawancara dan foto-foto hasil dokumentasi di lapangan. Data-data hasil penelitian ini ditulis pada Bab 4 dalam penelitian ini.

d. Menarik Kesimpulan

Setelah disajikan dan dianalisis maka data yang ditemukan peneliti akan disimpulkan. Dalam penelitian ini, peneliti akan menyimpulkan analisis kepemimpinan inovatif Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas dalam mengembangkan berbagai inovasi kebijakan publik di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, periode 2010-2019. Kesimpulan terkait hasil penelitian ditulis pada Bab 5 dalam penelitian ini.

Tahapan analisa data model interaktif ini dijelaskan dalam gambar berikut:

Gambar.3.1 Alur Analisis Data Model Interaktif



(Sumber : Miles, Hubberman, Saldana,2014)

Selanjutnya agar lebih memahami proses tahapan analisa data model interaktif mulai dari mereduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan seperti dijelaskan Miles, Hubberman dan Saldana dijabarkan dalam tabel berikut :

Tabel 3.2 Tahapan Analisis Data dan Penjabaran

Tahapan	Komponen	Subbab Pembahasan
Analisis data model interaktif (Miles, Huberman & Saldana, 2014)	Pengumpulan dan Kondensasi Data	Disajikan pada subbab : 4.1 Diskripsi lokasi penelitian (hal. 49) 4.1.1 Diskripsi geografis penelitian (hal.50) 4.1.2 Diskripsi politik lokasi penelitian (52) 4.1.3 Diskripsi informan penelitian (53)
	1.Selecting 2.Focusing 3.Abtracting 4. Simplifying dan Transforming	
	Penyajian data	Data hasil penelitian disajikan pada subbab : 4.2 Diskripsi inovasi sektor publik di Kab. Banyuwangi (hal.55) 4.3 Diskripsi proses inovasi dengan kepemimpinan transformasional(hal.76) 4.4 Diskripsi pengelolaan politik dan birokrasi melalui transaksional (hal.86)
	Analisis dan verifikasi data	Analisis data hasil penelitian disajikan pada subbab : 4.5 Diskripsi proses kepemimpinan inovatif Bupati Anas (hal.96) 4.6 Implikasi teoritis kepemimpinan inovatif Bupati Anas (hal.105)
	Penarikan Kesimpulan	5.1 Kesimpulan Kepemimpinan inovatif mampu menggerakkan Kabupaten Banyuwangi menjadi Kabupaten Terinovatif Nasional tahun 2018, rahasianya dengan kepemimpinan yang mampu mengelola rendahnya birokrasi dan menjalin komunikasi yang baik dengan partai politik, memiliki pengalaman politik, zero kompromi dan otoriter dalam perspektif positif. Proses inovasi dimulai dari ide atau temuan, seleksi ide, implementasi ide dan penyebaran ide.( hal. 108)

(Sumber : diolah oleh peneliti)

### 3.4 Pengecekan Keabsahan Temuan

Pengecekan keabsahan data digunakan untuk memperoleh data dan kesimpulan yang bisa dipertanggungjawabkan. Dalam penelitian ini, pengecekan keabsahan data dilakukan melalui metode triangulasi.

Pada langkah pertama, peneliti akan melakukan proses triangulasi. Dalam proses triangulasi, peneliti akan menggunakan triangulasi sumber data. Peneliti melakukan pengecekan kembali dengan cara melakukan pengumpulan data dari

sumber berbeda. Raharjo (2010) menguraikan terkait proses triangulasi dalam penelitian. Menurutnya, triangulasi merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Sedangkan Denkin membagi konsep triangulasi menjadi empat jenis. Masing-masing : triangulasi teknis/metode, triangulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok), triangulasi sumber data dan triangulasi teori.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode triangulasi sumber data dengan empat informan masing-masing :

1. Kabag Humas dan Protokol Pemkab Banyuwangi Yusdi Irawan yang mewakili Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi,
2. Ketua Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PC NU) Banyuwangi, KH Ali Makki yang mewakili tokoh agama dan masyarakat di Kabupaten Banyuwangi,
3. Ketua DPRD Kabupaten Banyuwangi, Made Cahyana Negara yang mewakili partai politik di Kabupaten Banyuwangi,
4. Ketua Perpenas'45 Banyuwangi, Sugihartoyo,SH,MH, yang mewakili akademisi di Kabupaten Banyuwangi,
5. Pimpinan Redaksi Radar Banyuwangi, Syaifuddin Mahmud yang mewakili kalangan pers di Kabupaten Banyuwangi.

Data hasil pengecekan keabsahan temuan melalui metode triangulasi dituliskan oleh peneliti pada Bab 4 dalam penelitian ini.

## BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memfokuskan pada proses kepemimpinan inovatif kepala daerah. Subyek yang dibahas adalah Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas, yang memiliki ciri kepemimpinan inovatif. Oleh karena itu, pada Bab V peneliti menguraikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

### 5.1 Kesimpulan

1. Proses munculnya pemimpin inovatif di Kabupaten Banyuwangi karena faktor jejaring yang kuat didukung oleh pengalaman, sikap teliti, detail dan konsistensi, zero kompromi dengan kritik dan otoriter dalam perspektif positif dari seorang Kepala Daerah, serta mampu mengelola dinamika politik lokal melalui kepemimpinan transaksional.
2. Proses dari kepala daerah yang inovatif dimulai dari ide atau temuan yang selanjutnya melalui tahapan seleksi ide. Ide yang ditemukan diseleksi berdasarkan kebutuhan dan potensi sumberdaya alam dan sumberdaya manusia yang dimiliki.
3. Untuk mendorong lahirnya inovasi di sektor publik, hasil dari seleksi ide diimplementasikan dimana dalam prosesnya melibatkan setiap komponen dalam organisasi.
4. Dalam tahap penyebaran ide, peran seorang pemimpin dalam hal ini kepala daerah tetap dominan. Seorang kepala daerah harus detail mengawal proses dari implementasi ide. Hal ini menjadi pendorong kemampuan kepala daerah dalam mengelola rendahnya SDM birokrasi dan kepiawaian berkomunikasi dengan partai politik yang selanjutnya melahirkan inovasi.

### 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan di atas, khususnya terkait Kepemimpinan Inovatif Kepala Daerah (Studi Kasus : Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas), maka saran yang dirasakan perlu disampaikan mencakup saran akademis dan saran praktis, masing-masing adalah sebagai berikut :

### 5.2.1 Saran Akademis

Berdasarkan analisis terhadap proses Kepemimpinan Inovatif Kepala Daerah di Kabupaten Banyuwangi, maka dapat diajukan saran akademis sebagai berikut :

1. Sebagai pengembangan Ilmu Administrasi Publik
2. Sebagai perbandingan untuk peneliti selanjutnya

### 5.2.2 Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan dari proses Kepemimpinan Inovatif Kepala Daerah di Kabupaten Banyuwangi, maka saran praktis peneliti adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin menjadi faktor kunci keberhasilan inovasi sektor publik di daerah. Namun, seorang pemimpin tidak boleh merasa *one man show*, sebaliknya keberhasilan yang dicapai adalah hasil kerja tim, sehingga harus selalu menghargai kinerja tim dimana prosesnya dimulai dari temuan ide, seleksi ide, implementasi ide dan penyebaran ide.
2. Seorang pemimpin harus mau belajar dan memiliki komitmen kuat untuk melakukan inovasi, bukan sekadar ide dan wacana. Namun, dilaksanakan dengan komitmen kuat dan selalu detail melakukan evaluasi dari ide yang dibuat.
3. Seorang pemimpin tidak boleh alergi dengan kritik dan saran untuk bahan evaluasi, sehingga, menjadi modal untuk perbaikan ke depan.
4. Inovasi sektor publik yang dilakukan seorang pemimpin bukan hanya berorientasi pada kepentingan politik. Namun, benar-benar menjawab kebutuhan pelayanan masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Abdul Choliq Baya. 2014. *Investor, Marketer dan Kucing Garong (Dinamika Perkembangan Banyuwangi di Tangan Bupati Abdullah Azwar Anas)* Banyuwangi : Nagud Publishing.
- Abdullah Azwar Anas. 2019. *Anti Mainstream Marketing (20 Jurusan Mengubah Banyuwangi)*. Jakarta : Kompas Gramedia.
- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Arsyad, Lincolin. 1999. *Pengantar Perencanaan dan Pembangunan Ekonomi Daerah*. BPFE: Yogyakarta.
- Bungin, Burhan. 2011. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Dharma A. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif bagi para Manajer*. Bandung : Sinar Baru
- Defni Holidin, Desy Hariyati, Eka Sri Sunarti. 2016. *Reformasi Birokrasi Dalam Transisi*. Jakarta : Prenada Media Grup
- Djalamudin Ancok. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Bandung : Erlangga.
- Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta.
- Eka Prihatin. 2011. *Manajemen Peserta Didik*. Bandung : Alfabeta
- Hakim, Abdul Aziz. 2011. *Negara Hukum dan Demokrasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hardiyansyah. 2018. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta ; Gava Media.
- Irwan Noor. 2017. *Desain Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang : UB Press
- J. Kaloh, 2010. *Kepemimpinan Kepala Daerah*. Jakarta: Sinar Grafika.
- K Davis, JW Newstrom. 1995. *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II*, Alih Bahasa Agus Dharma. Jakarta : Erlangga
- Keban, Yermias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kencana, Syafii Inu. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Komorotomo, Wahyudi. 2003. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Kountur, Rooney. 2003. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. 2007. *The Leadership Challenge*. New York: John Wiley and Sons.
- Kuncoro, Mudrajad. 2000. *Ekonomi Pembangunan: Teori, Masalah dan Kebijakan*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Birokrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Masyri dan Zaenudin. 2009. *Metodologi Penelitian (Pendekatan Praktis dan Aplikatif)*. Bandung : Refika Aditama.
- Mark Considine, Jenny M. Lewis, Damon Alexander.2009. *Network, Innovatoin and Public Policy : Politicians, Beureaucrats and the Path Ways to Change Inside Government*. University of Melbourne, Australia
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. SAGE Publications : USA
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mudrajat, Kuncoro. 2002. *Analisis Spasial dan Regional: Studi Aglomerasi dan Kalster Industri Indonesia*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Muluk, M.R. Khairul. 2007. *Menggugat Partisipasi Publik dalam Pemerintahan Daerah (Sebuah Kajian Adminstrasi Publik dengan Pendekatan Berfikir Sistem)*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Muluk, Khairul. 2008. *Knowledge Management Kunci Sukses Inovasi Pemerintah Daerah*. Jatim: Bayumedia Publishing.
- Mustopadidjaja, Dr. 1992. *Studi Kebijaksanaan*. Jakarta:Universitas Indonesia.
- Nawawi.2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University
- Noor, Juliansyah. 2012. *Metodologi Penelitian Skripsi Tesis Disertasi dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Nugroho. Riant. 2012. *Public Policy*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Nurmah Semil. 2018. *Pelayanan Prima Instansi Pemerintah*. Depok : Prenada Media Grup.

- Nurzaman, S.S. 2002. *Perencanaan Wilayah di Indonesia Pada Masa Sekitar Krisis*. Bandung: ITB.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, E. A. & Sulistyastuti, D. R. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik dan Masalah-Masalah Sosial*. Jogjakarta: Gava Media.
- Prastowo, Andi. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Santosa, Pandji. 2009. *Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: PT Revika Aditama.
- Sjafrizal, 2008. *Ekonomi Regional, Teori dan Aplikasi*. Baduose Media, Cetakan Pertama. Padang.
- Solichin, Abdul Wahab. 1997. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sondang PS.2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Sri Wintala Achmad.2018. *Falsafah Kepemimpinan Jawa*. Yogyakarta : Araska.
- Sudaryono, 2017. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Rajawali Pers
- Sudaryono,2014. *Leadership (Teori dan Praktik Kepemimpinan)*. Jakarta : Lentera Ilmu Cendikia
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarno, Yogi. 2008. *Inovasi disektor publik*. Jakarta:STIA-LAN Press.
- Syafiie, Inu Kencana. 2001. *Pengantar Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Refika Aditama
- Makhya,Syarief. 2004.*Ilmu Pemerintahan: Telaahan Awal (Buku Ajar)*, Universitas Bandar Lampung.
- Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah*. Jember: Jember University Press.
- Usman, H. & Akbar, P. S. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Widjaja. A.W. 2011. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Winarno, Budi. 2002. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Media Presindo: Yogyakarta

Rivai V. 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

**Jurnal:**

Anne E Keegan, Deanne N Den Hartog.2004. *Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers*(*Kepemimpinan transformasional dalam lingkungan berbasis proyek: Studi perbandingan gaya kepemimpinan manajer proyek dan manajer lini*). International Journal of Project Management, Amsterdam.

Bernad M.Bass, Bruce J. Avolio. 1990. *Mengembangkan Kepemimpinan Transformasional : 1992 dan setelahnya. (Developing Transformational Leadership : 1992 and Beyond)*. Journal of European Industrial Training.

Bima Katangga, 2019. *Azwar Anas dan Inovasi Kepala Daerah, Studi Kepemimpinan Pronesis*. International Jurnal IAPA.

Eggers, W. D. and Kumar Singh, S. 2009. *The Public Innovator's Playbook: Nurturing Bold Ideas in Government*. Deloitte Research.

Greenberg J., & Baron, R. 1995 . *Behaviour in organizations*. New Jersey

Howell, J. M., and Higgins, C. A. 1990 . *Administrative Science Quarterly*. Jurnal *Champions of technological innovation*.

Ignas Dzemyda, Borisas Melnikas.2009. *Inovasi, Penelitian dan Pengembangan di Uni Eropa: Dampak terhadap Ekonomi Regional (Innovations, Research and Development in European Union: Impact on Regional Economy)*. Mykolas Romeris University, Vilnius Gediminas University.

James C.Sarros, Brian K.Cooper, Joseph C.Santora.2008. *Membangun iklim untuk Inovasi Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*

*(Building a climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture)*. Monash University dan Thomas Edison State College

James G. March and Johan P. Olson.1983. *Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us about Government*. Journal : American Political Science Review

Jane M.Howell, Bruce J.Avolio.1993. *Kepemimpinan transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Lokus Kontrol dan Dukungan untuk Inovasi: Prediktor Utama Kinerja Unit Bisnis Konsolidasi*(*Transformational leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation : Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance*). American Psychological Association.

Judge, Timothy A, Piccolo, Ronald F. 2004. *Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional : Tes Meta –Analitik dari Validitas Keduanya* (*Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*). Journal of Applied Psychology, Vol 89(5), Oct 2004, 755-768

Kathrin Rosing, Michael Frese, Andreas Bausch. *Explaining the heterogeneity of leadership-innovation relationship : Ambidextrous leadership*. The Leadership Quarterly, Germany.

Lale Gumuluoglu, Arzu Ilsev. 2009. *Kepemimpinan Transformasional, Kreativitas dan Inovasi Organisasi*(*Transformational leadership, creativity and organizational innovation*). Bilkent University of Business Administration, Turki.

Mathis Sculte, Cheri Ostroff, Angelo J. Kinichi. 2006. *Organizational climates systems and psychological climate perceptions: Across-level study of climate-satisfaction relationships*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, USA

Muhammad Aulia Fachrudin.2015. *Inovasi Kepemimpinan Kepala Daerah (Studi Kasus Walikota Surabaya, Ir.Tri Rismaharini, MT)*. Fakultas Politik dan Ilmu Pemerintahan, Universitas Diponegoro.

Mumford, MD dan Gustafson, S.B. 1998. *Creativity Syndrome : Integration, Application and Innovation*. Psychology Bulletin.

Yunitasari.2017. *Kepemimpinan FX.Hadi Rudyatmodalam Mewujudkan Solo Kota Layak Anak*. Universitas Gajah Mada.

**Perundang-Undangan :**

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta :  
Visi Media

**Internet :**

<https://www.banyuwangikab.go.id/berita-daerah/maskapai-catat-pertumbuhan-positif-di-bandara-banyuwangi.html>

<https://www.beritasatu.com/nasional/361068/banyuwangi-luncurkan-market-place-banyuwangi-mall>

<https://www.beritasatu.com/destinasi/343471-banyuwangi-raih-penghargaan-dunia-dari-unwto.html>

<https://www.beritasatu.com/nasional/351683/skema-sinergi-masyarakat-cara-banyuwangi-bangun-infrastruktur>

<https://daerah.sindonews.com/read/1361097/174/geber-341-inovasi-banyuwangi-jadi-kabupaten-terinovatif-se-indonesia-1544249349>

<http://jdih.banyuwangikab.go.id>

<http://jatim.tribunnews.com/2018/11/07/program-kesehatan-gancang-aron-banyuwangi-masuk-top-40-kompetisi-inovasi-pelayanan-publik>

<https://www.kompasiana.com/dartana/5510ec048133118e33bc77ca/banyuwangi-kota-santet-yang-tidak-lagi-menyeramkan>

<https://www.liputan6.com/lifestyle/read/3563393/arief-yahya-perkembangan-pariwisata-di-banyuwangi-membangankan>

<https://nasional.republika.co.id/berita/nasional/daerah/16/12/31/oj16jf383-banyuwangi-targetkan-145-desa-tersambung-serat-optik-pada-2017>

<https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-4038780/keren-pemkab-banyuwangi-kembali-raih-opini-wtp-ke-6>

<https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-4291866/program-pemburu-bumil-di-banyuwangi-raih-penghargaan-dunia>

<https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-4274876/mal-pelayanan-publik-banyuwangi-kembali-raih-penghargaan>

<https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-3726564/pemkab-banyuwangi-lelang-4-jabatan-pimpinan>

<https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-4524909/pasar-pelayanan-publik-di-banyuwangi-diresmikan-pertama-di-indonesia>

<https://pelakubisnis.com/2019/08/transformasi-banyuwangi-turunkan-tingkat-kemiskinan/>

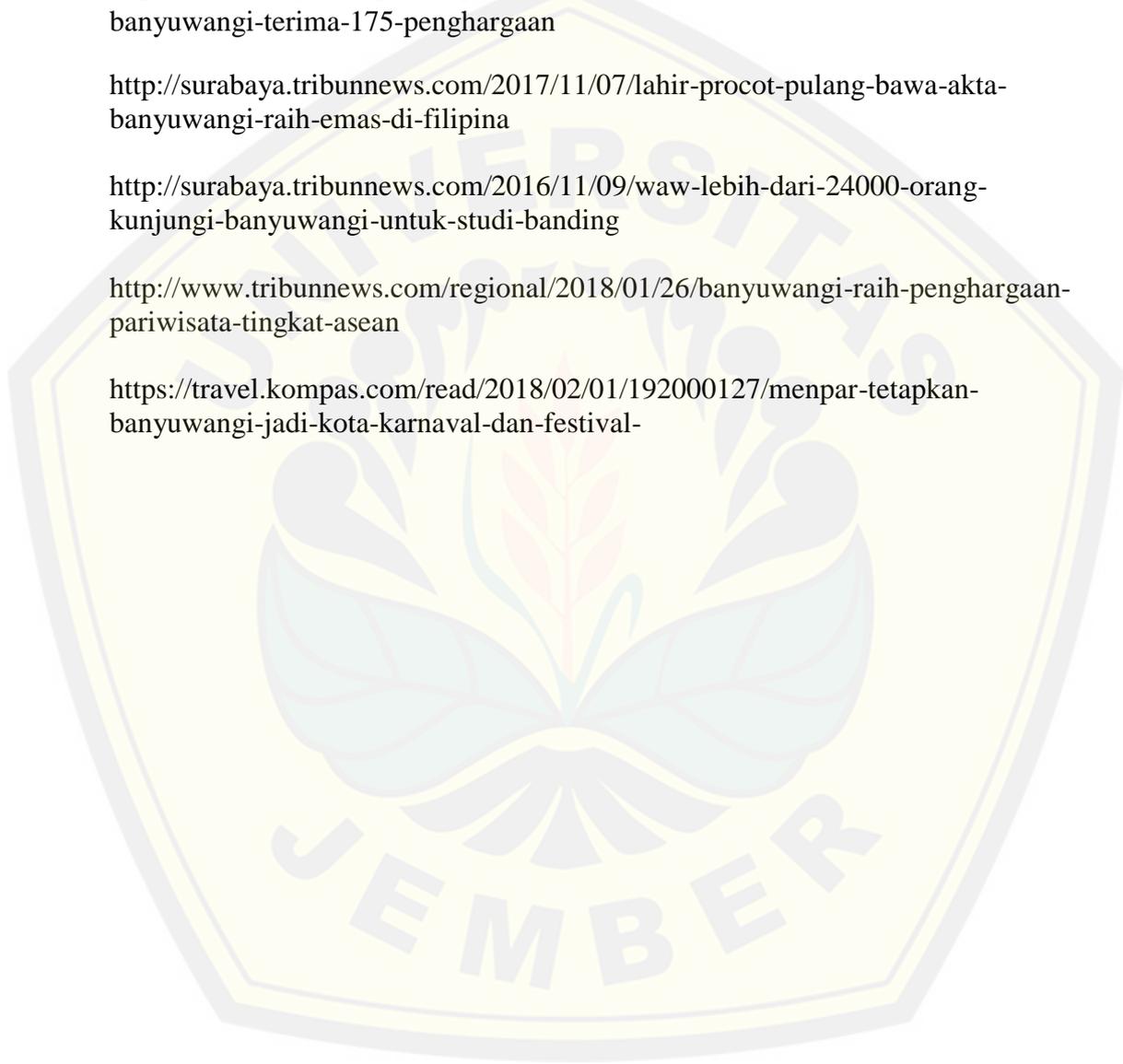
<https://radarbanyuwangi.jawapos.com/read/2018/03/10/55828/wow-7-tahun-banyuwangi-terima-175-penghargaan>

<http://surabaya.tribunnews.com/2017/11/07/lahir-procot-pulang-bawa-akta-banyuwangi-raih-emas-di-filipina>

<http://surabaya.tribunnews.com/2016/11/09/waw-lebih-dari-24000-orang-kunjungi-banyuwangi-untuk-studi-banding>

<http://www.tribunnews.com/regional/2018/01/26/banyuwangi-raih-penghargaan-pariwisata-tingkat-asean>

<https://travel.kompas.com/read/2018/02/01/192000127/menpar-tetapkan-banyuwangi-jadi-kota-karnaval-dan-festival->



## LAMPIRAN I

### Interview Guide

Berikut adalah pertanyaan wawancara terkait proses kepemimpinan inovatif Kepala Daerah dengan studi kasus kepemimpinan Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas untuk inovasi sektor publik. Peneliti melakukan wawancara model interaktif dengan menggunakan metode semiterstruktur. Peneliti menggunakan metode semiterstruktur dengan harapan bisa menggali lebih dalam terkait data dari informan.

Narasumber : Bupati Abdullah Azwar Anas

#### **Proses Inovasi dengan Kepemimpinan Transformasional yang Mendorong Inovasi Sektor Publik di Kab. Banyuwangi**

- 1.1 Apa yang melatar belakangi lahirnya beragam inovasi sektor publik di Kabupaten Banyuwangi ?

Jawab : Yang melatar belakangi, karena kebutuhan daerah. Keterbatasan anggaran daerah, sehingga daerah butuh inovasi.

- 1.2 Bagaimana metode Bapak Bupati dalam menerapkan intelektualitas untuk memimpin, sehingga melahirkan berbagai inovasi di sektor publik ?

Jawab : Metode khusus, dinas harus produktif dan inovatif, kinerja cepat dan terukur. Penempatan SDM juga, salah satunya. SKPD yang inovasinya banyak kita apresiasi dengan mempengaruhi mutasi dan lain-lain.

- 1.3 Ada lima alur inovasi sektor publik (inovasi produk, inovasi proses pelayanan, inovasi metode pelayanan, inovasi kebijakan dan inovasi sistem). Dari kelimanya, mana yang bapak dahulukan ketika menjadi pemimpin, dan apa alasannya ?

Jawab : Inovasi yang paling hebat karena lahir dari kebutuhan. Inovasi itu lahir karena kebutuhan, mengatasi disparitas masalah. Terkait SDM kurang, anggaran kurang akhirnya munculah inovasi.

1.4 Bagaimana bapak memaknai arti seorang pemimpin ?

Jawab : Pemimpin itu harus konsisten. Kuncinya konsistensi dan leadership. Pemimpin harus detail. Disinilah peran pemimpin. Pemimpin harus inovatif dan kaya ide, lalu diimplementasikan dan selalu teliti dalam mengawal setiap ide yang sudah dicetuskan. Contohnya : ketika ada tumpukan sampah di pinggir jalan, saya potret, lalu saya kirimkan ke pejabat yang bertanggungjawab. Itu dilakukan terus menerus.

1.5 Bagaimana bentuk dan proses inovasi Bapak Bupati dalam memimpin Banyuwangi Banyuwangi dan apa yang menjadi unggulan ?

Jawab : Ada kriteria dari 8000 inovasi, inovasi yang sudah jalan. Dari jumlah itu, 341 inovasi yang sudah dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Kemudian dinilai, akhirnya kita mendapatkan penghargaan sebagai Kabupaten Terinovatif dari Kementerian Dalam Negeri. Prosesnya : berangkat dari keterbatasan dan memang inovasi ini sebuah kebutuhan. Yang menjadi unggulan adalah pariwisata. Potensi Kabupaten Banyuwangi itu ada pada budaya dan alamnya. Oleh karena itu, sejak awal kami fokuskan promosi pada bidang pariwisata. Multiplayer efeknya sangat bagus, banyak sektor bisa digerakkan yang muaranya pada ekonomi masyarakat. Melalui festival, kami menggerakkan setiap dinas untuk membuat kegiatan yang berkaitan dengan promosi pariwisata. Jadi, bukan hanya menjadi ranah Dinas Pariwisata. Dinas Perikanan, Dinas Pendidikan, Dinas Pertanian hingga Dinas Pemuda dan Olahraga, kami dorong berinovasi untuk membuat festival yang berkaitan dengan promosi pariwisata.

1.6 Inovasi sektor publik apa yang pertama Bapak luncurkan untuk mengembangkan Kabupaten Banyuwangi ?

Jawab : Jarak Banyuwangi ini sangat jauh dengan ibu kota Surabaya maupun ibu kota Jakarta. Sehingga, dibutuhkan inovasi yang bisa mendekatkan jarak untuk memudahkan kunjungan ke

Banyuwangi. Setelah itu, pelayanan publik yang menyoar administrasi, seperti Lahir Procot Pulang Bawa Akta hingga Gancang Aron (pengiriman obat dengan ojek online).

1.7 Mengapa pariwisata menjadi inovasi unggulan di Banyuwangi, apa yang melatar belakangnya ?

Jawab : Banyuwangi itu kaya akan sumberdaya alam, adat dan tradisi. Ini menjadi modal untuk membangkitkan promosi dan industri pariwisata, selain biayanya murah, multiplier efeknya sangat bagus bagi perekonomian masyarakat. Banyak sektor yang bisa tergerak dengan mengembangkan pariwisata. Seperti, melalui even Gandrung Sewu, banyak sektor yang ikut tergerak. Masyarakat mulai kalangan pelajar dan seniman ikut tergerak melestarikan budaya. Potensi ekonomi juga tumbuh, seperti para perajin kostum Gandrung. Potensi Kabupaten Banyuwangi itu ada pada budaya dan alamnya. Oleh karena itu, sejak awal kami fokuskan promosi pada bidang pariwisata. Multiplier efeknya sangat bagus, banyak sektor yang bisa digerakkan yang muaranya pada ekonomi masyarakat.

1.8 Bagaimana Anda bisa membuat Banyuwangi Festival di Banyuwangi begitu masif hingga terkenal ?

Jawab : Melalui festival ini, kami menggerakkan setiap Dinas untuk membuat kegiatan yang berkaitan dengan promosi pariwisata. Jadi, bukan hanya menjadi ranah Dinas Pariwisata. Dinas Perikanan, Dinas Pendidikan, Dinas Pertanian hingga Dinas Pemuda dan Olahraga, kami dorong berinovasi membuat festival yang berkaitan dengan promosi pariwisata.

1.9 Apa faktor kunci keberhasilan dari kepemimpinan Bapak sebagai Bupati ?

Jawab : Kunci keberhasilan adalah konsistensi, teliti dan *leadership*. Kami menggunakan jurus marketing anti mainstream untuk mempromosikan Banyuwangi. Sudah ada bukannya, bisa dijadikan

referensi. Disinilah peran pemimpin. Pemimpin harus inovatif dan kaya ide, lalu diimplementasikan, bukan sekadar wacana. Harus ada keinginan kuat dan konsisten dan selalu teliti dalam mengawal setiap ide yang sudah dicetuskan. Ide untuk memulai inovasi kebijakan harus didahulukan. Jika tidak, inovasi kebijakan hanya sebatas wacana. Karena itu, kita mulai inovasi pelayanan publik dengan membuat ide inovasi kebijakan. Inovasi yang bagus itu jika diawali dengan keterbatasan.

- 1.10 Apa hambatan yang terbesar dalam menjalankan kepemimpinan yang inovatif di Banyuwangi ?

Jawaban : Anggaran dan SDM. Karena itu, ada *public private partnership*, kalau nggak, program nggak jalan. Misalkan Banyuwangi Festival dan bedah rumah yang kita libatkan pihak swasta, tanpa membebani APBD.

#### **Pengelolaan Politik Lokal dan Birokrasi di Kab.Banyuwangi Melalui Kepemimpinan Transaksional**

- 1.11 Apa faktor kunci keberhasilan dari Bapak Bupati dalam mengelola dinamika politik lokal dan birokrasi di Kabupaten Banyuwangi ?

Jawab : Komunikasi yang baik dengan duduk bersama para elit parpol. Kita selalu tunjukkan inovasi untuk pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Untuk birokrasi, dinas kita haruskan produktif dan inovatif, sehingga kinerjanya bisa cepat dan terukur.

- 1.12 Adakah upaya transaksional dalam meredam gejolak politik di DPRD Banyuwangi, sehingga kondisi politik di Banyuwangi selama kepemimpinan Bapak Bupati terasa adem ayem, tidak ada gejolak.

Jawab : Kepada elit parpol dan teman-teman DPRD, kami selalu mengajak duduk bersama untuk bermuara pada kepentingan publik dengan selalu berkoordinasi.

- 1.13 Bagaimana yang dilakukan Bapak Bupati untuk mengatur SDM di Pemkab sehingga memunculkan inovasi ?

Jawab : Kami selalu tekankan, tidak butuh superman, tapi superteam. Artinya, setiap keberhasilan, bisa dicapai dengan bekerja bersama dengan melibatkan seluruh komponen yang ada, bukan karena perseorangan. Tim juga bekerja tanpa harus ditunggu, tapi berdasarkan tupoksi dan misi yang telah dicanangkan.

- 1.14 Lelang jabatan apakah bagian dari kepemimpinan transaksional yang mengedepankan *reward* dan kinerja ?

Jawab : Untuk mendongkrak inovasi, dinas harus produktif dan inovatif. Kinerjanya cepat dan terukur. Penempatan SDM juga menjadi bagian dari inovasi. Rewardnya, SKPD yang inovasinya banyak, kita apresiasi sehingga mempengaruhi mutasi dan lain-lain.

- 1.15 Bagaimana kunci keberhasilan mendongkrak inovasi birokrasi di Kab. Banyuwangi ?

Jawab : Penggunaan teknologi informasi menjadi atensi bagi jajaran birokrasi. Kami biasa rapat dengan jajaran birokrasi menggunakan aplikasi grup Whatsapps dan teleconference. Jadi, eksekusi harus cepat dalam pengambilan keputusan menggunakan teknologi, Pengambilan keputusan tidak harus selalu diawali dengan rapat resmi di kantor. Disinilah, peran pemimpin. Pemimpin harus inovatif dan kaya ide, lalu diimplementasikan, bukan sekadar wacana. Harus ada keinginan kuat dan konsisten dan selalu teliti dalam mengawal setiap ide yang sudah dicetuskan.

## LAMPIRAN II

### Interview Guide

Berikut adalah pertanyaan wawancara terkait proses kepemimpinan inovatif Kepala Daerah dengan studi kasus kepemimpinan Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Peneliti melakukan wawancara model interaktif dengan menggunakan metode semiterstruktur. Peneliti menggunakan metode semiterstruktur dengan harapan bisa menggali lebih dalam terkait data dari informan.

Narasumber : Yusdi Irawan (Kabag Humas dan Protokol Pemkab Banyuwangi)

2.1 Bagaimana menurut Anda, apakah Bupati Anas termasuk pemimpin yang inovatif ?

Jawab : Bupati Anas merupakan pemimpin inovatif. Memang, ASN dengan adanya inovasi atau kegiatan dari Bupati, awalnya sangat berat. Tapi, setelah terlatih, tugas berat ini menjadi ringan. Kuncinya, tugas berat dilaksanakan dengan senang hati. Jika sudah senang hati, apapun akan ringan. Seperti Banyuwangi Festival yang semakin bertambah setiap tahun, misalnya dari 99 festival menjadi 123 festival tahun 2020. Itupun kelihatannya berat, tapi jika dilaksanakan dengan senang hati, tugas akan menjadi ringan. Setiap kegiatan inovasi, beliau (Bupati Anas) selalu ada di dalamnya. Baik desain kecil maupun besar. Misalnya, desain baliho untuk kegiatan inovasi, harus konsultasi dulu ke Bupati. Sehingga, desain yang ditampilkan sesuai dengan harapan. Karena, desain bisa menarik orang. Misalnya lagi, di bidang pendidikan, kesehatan, beliau (Bupati Anas) sangat fokus, sesuai dengan visi dan misinya. Beliau adalah sosok yang hanya sebagian kecil di bumi Nusantara diantara wali kota/ kepala daerah di Indonesia, yang inovatif.

- 2.2 Inovasi apa yang paling dirasakan bagi kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Banyuwangi selama kepemimpinan Bupati Anas ?

Jawab : Beliau (Bupati Anas) bisa mengemban tugas sebagai pemimpin, Pemkab bukan profit oriented, tapi pelayanan. Berkat inovasi yang digulirkan selama kepemimpinan Bupati Anas, pelayanan kepada masyarakat berjalan lebih baik. Contohnya, bidang kesehatan ada program rantang kasih. Tidak semua kabupaten/kota bisa melaksanakan program seperti ini. Ini kan sesuai amanat UUD 1945, dimana fakir miskin dan anak terlantar dipelihara oleh negara.

- 2.3 Bagaimana menurut Anda kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas dalam mengelola birokrasi, apakah menggunakan gaya transaksional ?

Jawab : Diawal, kalangan ASN memang agak berat ketika dihadapkan pada inovasi yang menguras waktu dan tenaga. Namun, lama-lama para ASN menyenangi tugas yang dibebankan. Salah satu alasannya adalah TPP yang tinggi, kami juga bisa menimba ilmu dan pengalaman semakin banyak dari banyaknya inovasi yang digulirkan Bupati Anas. Dalam memimpin birokrasi, tugas yang diberikan juga sangat jelas. Yang jelas sistem birokrasi di Banyuwangi tidak ada superman, tapi super team. Misal kebutuhan kegiatan : ditopang oleh SKPD lain (superteam). Contoh ITdBI, *leading sector* Dispora, tapi ditopang Kabang Umum, Dinas PU, Dispendik, semua ikut terlibat dengan sendirinya untuk saling membantu. Dalam pemilihan birokrasi, beliau instingnya kuat. Ini mau diletakkan di striker, gawang. Beliau sebagai manajer, pelatih sekaligus inspirator yang baik.

- 2.4. Selama kepemimpinan Bupati Anas, dinamika politik lokal Banyuwangi tidak terjadi turbulensi. Bagaimana kalangan ASN melihat fenomena ini ?

Jawab : Beliau sangat professional. Dalam bidang politik, Banyuwangi memang adem ayem sejak kepemimpinan Bupati Anas, yang jelas Bupati bisa memilah, mana politik dan mana administratif. Beliau sangat professional, urusan politik akan ditangani beliau sendiri. Sedangkan, urusan administrasi, beliau juga turun sendiri. Jadi, politik dan birokrasi, menjadi dua rel yang sama-sama jalan, tapi tidak dicampuradukkan, namun saling beriringan.

- 2.5 Bagaimana kalangan birokrasi menyikapi kepemimpinan Bupati Anas yang sangat cepat melakukan inovasi. Apa kendalanya ?

Jawab : Diawal Bupati memberikan pernyataan, jumlah pegawai dan anggaran di Banyuwangi, maka dicanangkan di Banyuwangi tidak ada superman, tapi super team. Beliau (Bupati Anas) dengan keterbatasan, dimaksimalkan, baik pegawai dan anggaran. Diumpamakan, makan bubur panas, dari pinggir dulu. Setelah itu, tujuan utamanya akan tercapai. Pemimpin tidak hanya pengalaman, namun pemimpin bisa belajar. Ini bisa ditemukan pada sosok Bupati Anas. Beliau sangat lengkap, politik bagus, bidang birokrasi juga bagus, jadi sejalan.

- 2.6 Bagaimana kalangan ASN melihat kharisma Bupati Anas dalam memimpin Banyuwangi ?

Jawab : Beliau sangat lengkap, politik bagus, birokrasi juga bagus. Beliau tahu mana yang baik untuk politik dan mana untuk administrasi. Pemimpin bukan semata-mata pengalaman, tapi bisa belajar.

### LAMPIRAN III

#### Interview Guide

Berikut adalah pertanyaan wawancara terkait proses kepemimpinan inovatif Kepala Daerah dengan studi kasus kepemimpinan Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Peneliti melakukan wawancara model interaktif dengan menggunakan metode semiterstruktur. Peneliti menggunakan metode semiterstruktur dengan harapan bisa menggali lebih dalam terkait data dari informan.

Narasumber : KH. Ali Maki (tokoh masyarakat dan Ketua PC NU Banyuwangi)

3.1 Bagaimana menurut Anda terkait kharisma dari Bupati Anas dalam memimpin Banyuwangi ?

Jawab : Bupati Anas itu kemauan belajarnya sangat tinggi, kemauan berinovasinya bagus. Menurut saya, kemauan belajarnya layak diapresiasi dan dia cepat memahami. Meski ini tidak mudah membuat birokrasi yang biasanya biasa, dipacu menjadi tidak biasa. Ciri pemimpin inovatif sudah terlihat pada Anas. Sejak awal, dia orang cerdas, pintar, tapi yang mau belajar tidak banyak. Untuk kharismanya tertutupi oleh kreativitas dan ide. Bukan karena dia Bupati, tapi karena banyaknya kreativitas.

3.2 Bagaimana pendapat Anda tentang pilihan memilih Bupati Anas sebagai pemimpin ?

Jawab : Dulu, awal pemilihan, memang dia aktivis NU. Kala itu, didorong keinginan dari aktivitas struktural NU. Hubungan dengan kiai sudah terbina sejak bapaknya. Bukan karena mau nyalon, memang kebetulan bapaknya kiai. Sehingga, diputuskan sebagai kader paling layak untuk maju Bupati. Sejak awal sudah kelihatan sebagai pemimpin transformasional, karena Ketua IPPNU.

3.3 Seperti apa Anda melihat intelektual Bupati Anas dalam memimpin di Banyuwangi ?

Jawab : Awal memimpin, banyak pembantu (birokrasi) Bupati merasa terlalu cepat bergerak. Misalnya, Sabtu-Minggu tetap ada kegiatan. Tapi, bagi Ana situ sebuah kewajiban, mungkin bagi yang lain itu sebuah keterpaksaan.

3.4 Ciri-ciri pemimpin yang inovatif, antara lain adalah memiliki visi (teknologi informasi), memiliki *passion*, senang menghadapi tantangan, tidak takut gagal, berani mencari terobosan, motivasi yang hebat, dan siap bekerjasama. Apakah Anda melihat ciri-ciri ini pada sosok Bupati Anas ?

Jawab : Ciri pemimpin inovatif itu terlihat pada Anas karena terlatih sejak berorganisasi. Memang tantangan awal adalah SDM. Karena, tidak banyak yang mau berpikir, karena sudah banyak di zona nyaman. Memang itu sebuah tantangan.

3.5 Apakah Anda melihat adanya gaya transaksional dari Bupati Anas dalam mengelola dinamika politik dan birokrasi di Kabupaten Banyuwangi ?

Jawab : Bisa jadi komunikasi yang baik bisa meredam dinamika partai politik di Banyuwangi. Bisa jadi, SDM parpol sukanya instan. “Sudahlah yang penting kita aman”. Kelemahannya: daya kritis menjadi berkurang. Memang pembangunan yang berbasis stabilitas, memang mengorbankan tingkat kritis. Sebab, kritis sekecil apapun akan memicu gejolak. Dua periode memimpin Banyuwangi landai, karena komunikasi yang bagus. Atau kemungkinan yang lain : mikir yang biasa saja, ngapain berat-berat, atau memang bingung apa yang mau dikritik. Terkait SDM birokrasi, memang perlu peningkatan, memang *good will* sudah ada dari Anas. Kedepan, memang SDM harus memiliki percepatan lahir batin. Misal : lelang jabatan, tapi meskipun dari dalam menanggapi sumir. Tapi, sudah dimulai sebagai tradisi baru.

3.6 Inovasi apa yang dirasakan masyarakat selama kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas ?

Jawab : Saya tak mau sudzon, ada tim khusus untuk mendorong inovasi Anas. Tapi, kehadiran Anas tetap ada, tingtang pasti ada. Saya lebih suka dengan munculnya enterpeneur baru karena berdampak pada ekonomi masyarakat. Kalau birokrasi, saya kurang memahami, karena memiliki barometer masing-masing. Banyak festival muncul pedagang kuliner dan lainnya yang berdampak pada ekonomi.

3.7 Menurut Anda, apa hambatan terbesar dari Bupati Anas dalam menggerakkan inovasi di Kabupaten Banyuwangi ?

Jawab : Birokrasi saja, karena tidak semua mendukung. Tapi sebagian besar mendukung. Masyarakat juga mendukung dengan inovasi dari Bupati Anas. Nantinya, pengganti Bupati Anas harus lebih kreatif dan hati-hati. Misal : pariwisata akan berdampak negatif.

## LAMPIRAN IV

### Interview Guide

Berikut adalah pertanyaan wawancara terkait proses kepemimpinan inovatif Kepala Daerah dengan studi kasus kepemimpinan Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Peneliti melakukan wawancara model interaktif dengan menggunakan metode semiterstruktur. Peneliti menggunakan metode semiterstruktur dengan harapan bisa menggali lebih dalam terkait data dari informan.

Narasumber : Made Cahyana Negara (Ketua DPRD Banyuwangi)

4.1 Bagaimana menurut Anda, apakah Bupati Anas termasuk pemimpin yang inovatif ?

Jawab : Masuk sebagai pemimpin inovatif. Tidak monoton, ada pembaharuan, tidak hanya menggunakan cara-cara pemerintahan yang biasa. Tapi, ada ide-ide baru dalam mengelola pemerintahan. Anas : orangnya energik, visioner. Sehingga, banyak perubahan di Banyuwangi. Yang dulu tidak dikenal, sekarang banyak dikenal baik nasional maupun regional. Banyak hotel berbintang tumbuh di Banyuwangi. Dahulu Banyuwangi tidak dikenal di kancah nasional, kini sangat terkenal. Banyak hotel berbintang tumbuh dan tata kelola pemerintahan yang baik. Inovasi yang paling dirasakan adalah pariwisata. Bupati Abdullah Azwar Anas cukup pintar “menjual” Banyuwangi agar dikunjungi wisatawan. Dalam tata kelola birokrasi juga baik. Pelayanan masyarakat dimudahkan. Seperti berobat ke rumah sakit, obatnya di antar. Ini menunjukkan jika Bupati Anas memang pemimpin yang inovatif dengan berbagai penghargaan yang diterima, baik tingkat nasional maupun internasional.

4.2 Bagi kalangan parpol, inovasi sektor publik apa yang paling dirasakan ketika kepemimpinan Bupati Anas ?

Jawab : Inovasi yang dirasakan : inovasi pariwisata. Anas sukses menjual daerah untuk dikunjungi wisatawan. Birokrasi : pelayanan ke masyarakat. Misal : obat diantar, pasien tak perlu diantar. Ini tak ditemukan pada Bupati Banyuwangi sebelumnya.

4.3 Selama kepemimpinan Bupati Anas, dinamika politik di Banyuwangi tidak terjadi turbulensi. Apa rahasianya menurut elit parpol ?

Jawab : Bupati Anas memiliki kemampuan komunikasi yang bagus dengan jajaran partai politik. Memang, perbedaan cara pandang di kalangan partai politik dan eksekutif sejatinya selalu terjadi di Kabupaten Banyuwangi. Namun, sosok Bupati Abdullah Azwar Anas mampu mengelola perbedaan cara pandang tersebut dengan menjalin komunikasi yang terbuka bersama parpol. Parpol sejatinya tetap kritis, dinamika juga ada. Tapi, ada komunikasi ke dalam antara eksekutif dan legeslatif untuk menyamakan frekuensi yang ujungnya tetap untuk masyarakat. Ini yang tidak kami temukan pada pemimpin sebelumnya di Kabupaten Banyuwangi.

4.4 Selain politik, dinamika birokrasi juga terkelola dengan baik. Apakah Anda melihat adanya gaya transaksional dari Bupati Anas dalam mengelola birokrasi di Kab. Banyuwangi ?

Jawab : DPRD setuju dengan lelang jabatan. Sesuai dengan kapasitas dan kemampuan birokrasi. Kami melihat penempatan sudah sesuai dengan *on the track*. Ini memang kunci keberhasilan inovasi birokrasi dari Bupati Anas. Selalu ada gagasan yang baru.

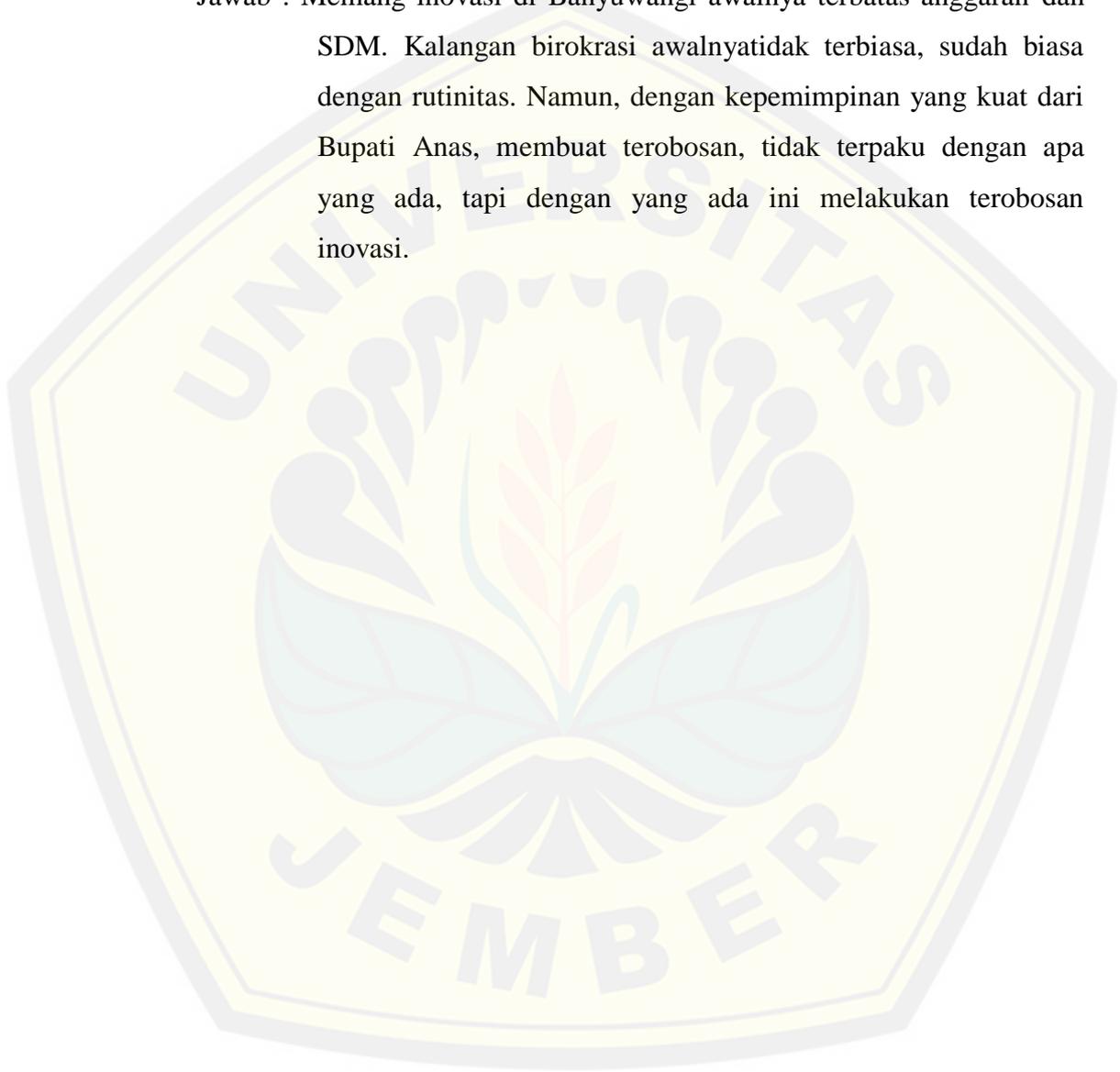
4.5 Bagaimana motivasi Anda selalu Ketua DPC PDIP ketika memilih Bupati Anas sebagai pemimpin di Kab. Banyuwangi ?

Jawab : Pertama, bisa melakukan perubahan dalam mengelola pemerintahan untuk kesejahteraan masyarakat. Memang awalnya DPP yang merekomendasikan, namun Bupati Anas mampu melakukan

perubahan dalam mengelola Banyuwangi dengan berbagai inovasi sektor publik.

4.6 Bagaimana Anda melihat kepemimpinan Bupati Anas dalam mengelola SDM birokrasi dan anggaran yang terbatas untuk berinovasi dalam sektor publik ?

Jawab : Memang inovasi di Banyuwangi awalnya terbatas anggaran dan SDM. Kalangan birokrasi awalnya tidak terbiasa, sudah biasa dengan rutinitas. Namun, dengan kepemimpinan yang kuat dari Bupati Anas, membuat terobosan, tidak terpaku dengan apa yang ada, tapi dengan yang ada ini melakukan terobosan inovasi.



## LAMPIRAN V

### Interview Guide

Berikut adalah pertanyaan wawancara terkait proses kepemimpinan inovatif Kepala Daerah dengan studi kasus kepemimpinan Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Peneliti melakukan wawancara model interaktif dengan menggunakan metode semiterstruktur. Peneliti menggunakan metode semiterstruktur dengan harapan bisa menggali lebih dalam terkait data dari informan.

Narasumber : Sugihartoyo,SH.MH. (akademisi Untag'45 Banyuwangi)

5.1 Bagaimana menurut Anda, apakah Bupati Anas termasuk pemimpin yang inovatif ?

Jawab : Jika dikomparasi dengan Bupati Banyuwangi era reformasi, Bupati Samsul Hadi (2000-2005) dan Ratna Ani Lestari (2005-2010), terdapat perbedaan signifikan ketika Bupati Abdullah Azwar Anas memimpin. Meski sama-sama dipilih rakyat Banyuwangi, sosok Abdullah Azwar Anas yang diusung oleh NU. Jadi memiliki legitimasi yang baik. Anas diusung parpol besar dan dipilih rakyat. Ini modal Anas dan pengalamannya di DPR, di Komisi Perhubungan, memberikan pengalaman yang agak signifikan bagaimana mengatur akses untuk memajukan Banyuwangi. Itu peluang dan modal bagi Anas. Modal itu dilihat dari Bupati sebelumnya : organisasi matang, akses juga bagus dan komunikasi juga bagus. Ini dikapitalisasi dan ditangkap bagus oleh Anas. Ditambah Anas mampu membranding dirinya dan program di Banyuwangi. Branding ini bukan sekadar lips servis, tapi keseriusan Anas untuk mengkapitalisasi. Sehingga yang kecil menjadi besar. Peluang ini dipercaya masyarakat, termasuk birokrasi meski awalnya tidak suka, tapi ikut membranding. Kesimpulan awal : Anas semua lini dikuasai. Branding bagus, modal dibaca dengan baik dan akses dimanfaatkan.

- 5.2 Bagaimana menurut pandangan Bapak terkait pengelolaan SDM birokrasi di Kab. Banyuwangi untuk mendukung inovasi ?

Jawab : Birokrasi yang mengejutkan : awalnya *nggrundel*, tapi akhirnya ikut. Ini dibuktikan kepemimpinan pertama, didukung birokrasi dan marketing. Ini dibuktikan dengan investor datang, misalnya hotel berbintang. Ini simbol orang luar melirik banyuwangi, sehingga ikut mengkapitalisasi Anas. Bupati Abdullah Azwar Anas cukup cermat ketika dihadapkan pada kondisi minimnya kualitas SDM. Dia membuat tingtang untuk mengkapitalisasi inovasi. Misalkan, dia memilih memelihara 10 orang, daripada memelihara 100 orang tapi tidak produktif. Tingtang ini yang ditangkap untuk mendorong inovasi. Padahal, secara umum, birokrasi di Banyuwangi belum masif untuk melakukan inovasi.

- 5.3 Bagaimana menurut Bapak, apa kunci keberhasilan Bupati Abdullah Azwar Anas dalam mengelola dinamika politik di Kabupaten Banyuwangi ?

Jawab : Pengalaman di DPR RI, menghadapi elit, selama dua periode menjabat Bupati, sosok Abdullah Azwar Anas bisa membuat situasi politik Banyuwangi kondusif. Kontrol dari politisi di Banyuwangi hanya separuh dari kecepatan inovasi Anas. Anas bisa menginabobokkan para politisi dengan program fonumenal. Imbasnya, dengan banyaknya inovasi yang dibuat Bupati Anas, para politisi juga mikir jika akan melakukan kontrol terlalu ketat. Sebab, bisa jadi akan dimusuhi banyak orang. Terobosan seperti ini yang tidak ditemukan pada pemimpin sebelumnya di Banyuwangi. Kepemimpinan sebelumnya belum ada program yang fonumental. Bupati Anas juga memiliki akses bagus dengan Jakarta, kontrol di tingkat lokal jutru kurang. Kekuatan tokoh agama dan tokoh masyarakat sudah *clear*, sehingga politisi akan berpikir jika akan kritis. Politisi akan mengukur kemampuan. Anas punya

kemampuan, ibaratnya politik lokal memiliki siasat 50, Anas lebih dari 100. Misalnya, ketika membutuhkan seseorang, Anas akan mendukung penuh. Dan sebaliknya, jika tidak dibutuhkan, orang tersebut tidak akan diorangkan. Karena itu, ketika ada politisi yang mengkritisi secara ketat program dan inovasi dari Bupati Anas, sosok Anas tidak akan segan untuk tidak menyapa meski bertahun-tahun. Kondisi ini yang membuat kalangan politisi lokal Banyuwangi harus berpikir dua kali jika akan berhadapan dengan sosok Bupati Abdullah Azwar Anas.

- 5.4 Bagaimana menurut Anda terkait kharisma dari Bupati Anas dalam memimpin Banyuwangi ?

Jawab : Kharisma bukan ukuran. Plusnya Anas, jika ada perlu, semua akan dikerahkan. Tapi, jika tidak ada keperluan, tidak mengorbankan orang. Misal : orang mengkritisi Anas, bisa jadi tidak akan disapa sampai sepuluh tahun. Anas tahu, siapa-siapa yang harus dirangkul.

- 5.5 Apakah kepemimpinan Bupati Anas mampu menggerakkan birokrasi Kabupaten Banyuwangi dengan transaksional ?

Jawab : Pak Anas lari 100 per KM, birokrasi belum. Ini kendala. Memang pada saat membutuhkan SDM yang akselerasinya harus dijalankan. Tapi, Anas juga cermat mencari tingtang untuk mengkapitalisasi program. Lebih baik 100 orang, daripada 1000 orang yang tidak jalan. Tapi, tingtang ini yang begitu cerdas dan cermat. Ini penataan birokrasi yang sejatinya tidak masif, tapi bagi Anas kenapa memberdayakan banyak orang, karena biaya ekonomi dan politik sosial yang kecil. Tapi, hasilnya kita lihat mampu memberikan stimulan yang bagus. Contoh Kadis Pariwisata, bukan satu orang. Tapi, anas cermat membidik orang yang bisa mengkapitalisasi. Misal konsultan, apakah internal maupun eksternal. Sebenarnya

birokrasi, kalau kita lihat, belum menjadi mesin yang bagus bagi Anas.

- 5.6 Apakah Anda melihat inovasi pariwisata di Kabupaten Banyuwangi merupakan hasil inovasi Bupati Anas ?

Jawab : Memang ada kemashuran pariwisata, tapi yang perlu dihiting adalah pariwisata yang tidak membebani masyarakat. Idealnya : pemimpin jangan membebani masyarakat, tapi masyarakat endapatkan untung. Misal : Gandrungsewu sudah tradisi, seharusnya ada sponsor, bukan membebani.

- 5.7 Apa evaluasi bapak terkait kepemimpinan Bupati Anas ?

Jawab : Anas harus meninggalkan jejak. Kawan, lawan harus diorangkan Anas. Anas yang tinggal beberapa waktu ini harus meninggalkan rekam jejak yang bagus. Apalagi usianya masih muda. Karir peluang masih panjang. Birokrasi : SDM yang dimiliki negara. Jika tidak diberdayakan pada posisi apapun, idelanya harus diberdayakan. Anas harus melihat jangka panjang.

## LAMPIRAN VI

### Interview Guide

Berikut adalah pertanyaan wawancara terkait proses kepemimpinan inovatif Kepala Daerah dengan studi kasus kepemimpinan Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Peneliti melakukan wawancara model interaktif dengan menggunakan metode semiterstruktur. Peneliti menggunakan metode semiterstruktur dengan harapan bisa menggali lebih dalam terkait data dari informan.

Narasumber : Syaifudin Mahmud (Pimpinan Redaksi Jawa Pos Radar Banyuwangi)

6.1 Menurut Anda, apakah Bupati Abdullah Azwar Anas termasuk figur pemimpin yang inovatif dalam mengelola sektor publik di Banyuwangi ?

Jawab : Bagi kalangan pers, inovasi itu memang ada di Kabupaten Banyuwangi. Dampaknya, jika diukur mampu meningkatkan pendapatan masyarakat seperti yang diungkapkan data dan angka oleh Bupati Abdullah Azwar Anas. Meskipun, SDM birokrasi masih menjadi kendala bagi inovasi yang digagas Bupati Abdullah Azwar Anas. Smart kampung, desa terjaring internet. Memang pada praktiknya, ada yang benar-benar berinovasi. Tapi, kalau diteliti di semua desa, masih ada yang jadal. Kepemimpinan Anas dari kaca mata pers, dibandingkan dengan kabupaten lain, memang gebrakannya ada. Even yang jumlahnya puluhan, hanya ada di Banyuwangi. Menggerakkan ekonomi warga. Meskipun tidak semua parwisata yang tedongkrak. Even inovasi ini memang ada, dibandingkan sebelumnya. Ini harus diikuti warga. Inovasi memang ada, tokoh media dan organisasi pers, mengakui bahwa inovasi itu memang ada di Banyuwangi. Jika diukur kesejahteraan masyarakat dengan inovasi harus dilakukan dengan surevi. Angka yang dipaparkan Pak Anas, disertai angka dan data.

- 6.2 Inovasi sektor publik seperti apa yang dirasakan oleh kalangan insan pers di Banyuwangi selama dipimpin Bupati Anas ?

Jawab : Inovasi paling berdampak bagi masyarakat adalah Smart Kampung, bisa dirasakan masyarakat. Misalkan, mau mengurus administrasi, pelayanan dengan mudah. Tapi dari 186 desa, belum semuanya bisa mengikuti Smart Kampung.

- 6.3 Apakah Anda melihat gaya transaksional dari kepemimpinan Bupati Anas dalam mengelola dinamika politik di Kab. Banyuwangi ?

Jawab : Kondisi politik di Banyuwangi sejak kepemimpinan Bupati Anas memang *adem ayem*. Hal ini berbeda jauh dengan era Bupati sebelumnya dimana, legeslatif dan birokrasi selalu berhadapan. Bahkan, APBD kerap molor. Birokrasi dahulu juga *ngeblok* ke politisi. Di era Bupati Anas, tidak ada lagi fenomena itu. Pembahasan APBD juga tidak pernah molor, selalu tepat waktu karena ada komunikasi politik yang baik dengan DPRD. Anas bisa membuat kondisi internal birokrasi bagus dan komunikasi dengan parpol juga baik. Bisa jadi ada faktor komunikasi yang baik, ini yang menjadi kelebihan Bupati Anas. Pak Anas dan Wakilnya sama-sama diusung partai besar, PDIP dan PKB, sehingga dinamika politik di Banyuwangi kondusif.

- 6.4 Bagaimana kalangan pers melihat kepemimpinan Bupati Anas dalam menata birokrasi untuk menggerakkan inovasi sektor publik ?

Jawab : Dari penempatan SDM di jajaran Pemkab Banyuwangi, kami melihat sudah ada inovasi dibandingkan Bupati sebelumnya. Misalnya yang bisa kita lihat adalah lelang jabatan. Meskipun, terkesan abal-abal, karena pada akhirnya tergantung apa kata Bupati Anas, namun sudah ada niat baik untuk melakukan pembaharuan dalam penempatan birokrasi di Pemkab Banyuwangi.

- 6.5 Menurut Anda, apakah kepemimpinan Bupati Anas mampu menjadikan motivasi dan berharisma bagi kalangan birokrasi di Kab. Banyuwangi ?

Jawab : Ketika ada festival atau kegiatan lain yang dilaksanakan Pemkab, jika Bupati Anas tidak hadir, festival atau kegiatan itu terasa kurang greget. Bahkan, para birokrasi terkesan hanya datang untuk menggugurkan kewajiban. Ini menunjukkan jika para birokrasi belum maksimal dalam melakukan inovasi, tapi masih melihat hadir tidaknya sosok Bupati Anas. Sejatinya, sekitar 80 persen penempatan birokrasi di Banyuwangi sudah *on the track*, berbeda dengan Bupati sebelumnya.

- 6.6 Bagaimana kalangan pers melihat kharisma kepemimpinan Bupati Anas dalam melakukan inovasi di Kab. Banyuwangi ?

Jawab : Anasitu trahnya anak kiai. Saya melihat kecakapannya dan keterlibatannya dalam organisasi. Anggota DPR, di pusat. Cakap membangun jaringan, cakap membangun komunikasi, pemimpin milenial. Ketika pidato, singa panggung. Pidato tidak pernah teks book.

- 6.8 Inovasi sektor pariwisata menjadi unggulan Bupati Anas dengan banyak festival. Bagaimana kalangan pers melihatnya ?

Jawab : Kita melihat pemerataan APBD, ini kita lihat sektor pariwisata, birokrasi bukan penghasil uang. Tapi di periode kedua, banyak kegiatan menyulap spot pariwisata diubah menjadi menarik. Bukan sebatas retorika, buktinya tumbuh hotel berbintang di Kab. Banyuwangi. Okupansi hotel juga bagus. Tolak ukur investasi hotel pasti karena kedatangan wisatawan. Jadi signifikan dengan anggaran yang ditempatkan untuk pariwisata.

- 6.9 Apakah menurut Anda, pengalaman menjadi salah satu faktor keberhasilan Bupati Anas dalam mengembangkan inovasi sektor publik di Kab. Banyuwangi ?

Jawab : Figur kepemimpinan, tidak bisa dilepaskan dari skill. Pengalaman Anas kita akui. Tapi, even ketika tidak ada Anas, semangat birokrasi kurang. Birokrasi belum dengan kesadaran sendiri mendukung. Pernah Anas cuti lima bulan, greget kurang, figus Anas memang bagus, tapi jangan asal bapak senang. Diakui memang lemah untuk itu.

- 6.10 Bagaimana dengan gaya kepemimpinan Bupati Anas dari kaca mata pers ?

Jawab : Menjadi seorang pemimpin itu harus siap dikritik dan dievaluasi. Tapi, pers belum melihat sosok ini pada pribadi Abdullah Azwar Anas. Ketika dikritik lewat pemberitaan, langsung menunjukkan sikap yang tidak enak kepada media. Lalu, jangan menonjolkan egonya. Tetap bagaimana menyatukan gerak langkah birokrasi. Pemimpin harus siap dikritik, oleh rakyat, lawan politik dan media. Jika ada berita tak berpihak ke pemerintahan, tanggapannya kurang bagus. Sebab, media punya pembaca dan aspirasi masyarakat bawah. Hubungan kepada person jangan azas manfaat. Jika tidak butuh, lalu ditinggal. Generasi kepemimpinan setelah Anas harus ada regenerasi, baik dari internal maupun luar keluarga.

**LAMPIRAN VII**

1. Foto peneliti ketika Wawancara dengan Bupati Abdullah Azwar Anas



2. Foto Peneliti dengan Kabag Humas Pemkab Banyuwangi Yusdi Irawan



3. Foto Peneliti dengan Ketua PC NU, KH. Ali Maki



4. Foto Peneliti dengan Ketua DPRD Banyuwangi Made Cahyana Negara



5. Foto Peneliti dengan Akedemisi Untag 45, Sugihartoyo, SH.MH.



**LAMPIRAN VIII**

**Dokumentasi Karir dan Inovasi Sektor Publik oleh Bupati Azwar Anas**

1. Pelantikan Bupati Abdullah Azwar Anas dan Wakilnya



*(Sumber : dok.peneliti. 2010)*

2. Peresmian Penerbangan Perdana Bandara Blimbingsari



*(Sumber : jpn.com.2010)*

3. Bupati Anas membuka penerbangan Wings Air Surabaya-Banyuwangi



(Sumber : tempo.co.id.2010)

4. Bupati Anas membuka penerbangan Garuda Indonesia Surabaya – Banyuwangi  
Denpasar-Banyuwangi



(Sumber : tempo.co.2013)

5. Bupati Anas dan Menpar Arief Yahya membuka penerbangan Jakarta –  
Banyuwangi



(Sumber : wego.co.2017)

6. Bupati Anas dan Menpar Arief Yahya membuka penerbangan Internasional dari Banyuwangi



(Sumber : dok.peneliti. 2018)

7. Perkembangan Inovasi Infrastruktur di Bandara Banyuwangi



(Sumber : banyuwangibagus.com.2018)

8. Pagelaran Banyuwangi Ethno Carnival (BEC)



(Sumber : dok.peneliti.2018)

9. Festival Gandrung Sewu



(Sumber : dok.peneliti.2017)

10. Balap Sepeda International Tour de Banyuwangi Ijen



(Sumber : dok.peneliti.2018)

11. Pagelaran Banyuwangi Batik Festival



(Sumber : dok.peneliti.2017)

12. Festival Toilet Bersih



(Sumber : merdeka.com.2017)

13. Program LPPBA Mendapatkan Penghargaan dari Wapres JK



(Sumber : merdeka.com.2015)

14. Laskar Pemburu Ibu Hamil



(Sumber : detik.com.2017)

15. Mal Pelayanan Publik dan Penghargaan yang Diterima



(Sumber : Humas Pemkab Banyuwangi.2018)

16. Peresmian Smart Kampung oleh Menteri Kominfo RI



(Sumber : detik.com. 2016)

17. Inovasi Gancang Aron dan Penghargaan dari Kemenpan RB



(Sumber : Humas Pemkab Banyuwangi.2017)

18. Program Banyuwangi Mengajar untuk Siswa di Daerah Terpencil



(Sumber : Humas Pemkab Banyuwangi. 2012)

19. Inovasi Program Garda Ampuh



(Sumber : Humas Pemkab Banyuwangi. 2018)

20. Mobil BILAPERDU untuk Pelayanan Pertanian dan Peternakan



(Sumber : liputan6.com. 2017)

## 21. Pelantikan ASN Hasil Lelang Jabatan dan Penghargaan KASN



(Sumber : Humas Pemkab Banyuwangi, 2018).

## 22. Inovasi Program Rantang Kasih



(Sumber : Humas Pemkab Banyuwangi, 2018)

## 23. Pemberitaan Media Terkait Inovasi di Kabupaten Banyuwangi



(Sumber : Jawa Pos & Detik.com, 2018)