



FENOMENA KEPEMIMPINAN FENOMENAL¹ *The Phenomenon of Phenomenal Leadership*

Lany Erinda Ramdhani

PKP2A III Lembaga Administrasi Negara
Jl. H.M Ardans (Ring Road III) Samarinda-Kalimantan Timur
Email : aikosweety@yahoo.co.id

Abstract

Joko Widodo, Tri Rismaharini and Ridwan Kamil are three people whose names are shown frequently in mass media for their leaderships on their cities, Solo, Surabaya, and Bandung. Besides for showing that their leaderships has become the main factor in a positive change that exist in their regions, this study also want to give a portrait of how the change approach and leadership style that is applied in each cities. This study apply qualitative method through descriptive approach. Data was compiled from literature studies taken from books, journals, research, newspaper, bulletin, and others. The results of the study show that Jokowi and Emil have the same approach which is the combination of Rasional-Empiric and Normative-Reeducative approach. On the other hand, Risma uses Normative-Reeducative and Environmental-Adaptive approach. In the aspect of Leadership style, three of them have applied transformational approach, but Emil combined it with Charismatic style. Although with litte difference, their approaches model and leadership styles havemade them a successfull leader with the highest achievements, who are able to transform their cities to a better place to live in, that has many positive improvements by times within the framework of the embodiment of bureaucratic reform.

Keywords : leadership, change approach, phenomenal, leadership

Abstrak

Joko Widodo, Tri Rismaharini dan Ridwan Kamil adalah tiga nama yang beberapa tahun belakangan ini namanya sering muncul dan menghiasi media berkat keberhasilan kepemimpinannya di Solo, Surabaya dan Bandung. Studi ini selain bertujuan untuk mengungkapkan bahwa faktor kepemimpinan mereka menjadi faktor utama dalam perubahan positif yang terjadi di daerah masing-masing, juga ingin memotret seperti apa pendekatan perubahan serta gaya kepemimpinan yang mereka gunakan di masing-masing daerah tersebut. Studi ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui pendekatan studi kepustakaan dengan mengumpulkan berbagai bahan dari buku, jurnal, hasil penelitian, koran, bulletin, serta data dan informasi lainnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Jokowi dan Emil mempunyai model pendekatan yang sama yaitu gabungan antara pendekatan *Rasional-Empiris* dan *Normatif-Reedukatif*, sedangkan Risma menggunakan model pendekatan *Normatif-Reedukatif* dan *Lingkungan-Adaptif*. Untuk model kepemimpinan, ketiganya menganut gaya kepemimpinan transformasional, tetapi Emil memadukannya dengan gaya kepemimpinan karismatik. Meski ada sedikit perbedaan, namun model pendekatan dan gaya kepemimpinan tersebut

¹ Naskah diterima pada 9 September 2015, revisi pertama pada 14 November 2015, disetujui pada 1 Desember 2015



menjadikan ketiganya sebagai pemimpin yang berhasil dengan tingkat keberhasilan yang paling tinggi, yang berhasil menjadikan daerahnya mengalami perubahan positif dari waktu ke waktu dalam kerangka perwujudan percepatan reformasi birokrasi.

Kata Kunci : kepemimpinan, pendekatan perubahan, fenomenal, kepemimpinan

A. PENDAHULUAN

Sejak bergulirnya era reformasi birokrasi pada tahun 1998, setiap daerah mulai berlomba-lomba untuk mewujudkan *good governance* (tata pemerintahan yang baik) dengan tujuan untuk membangun kepercayaan masyarakat demi mewujudkan citra positif birokrasi pemerintahan. Selama ini birokrasi pemerintahan dikenal lambat, berbelit-belit, semakin maraknya pungli bahkan korupsi, serta sikap tidak profesional kepada masyarakat yang dalam hal ini adalah pihak yang harus dilayani. Birokrasi yang seperti ini didukung pula oleh Sumber Daya Aparatur negara yang memiliki *mindset* (pola pikir) yang salah, dengan budaya kerja bermalas-malasan, tidak disiplin, serta tidak memiliki semangat menjadi pelayan masyarakat. Hal ini semakin memberikan citra buruk kepada birokrasi pemerintah di mata rakyat. Buruknya kinerja birokrasi pemerintah dalam pemberian pelayanan publik setidaknya terlihat dari masih tingginya jumlah kasus pelayanan yang terekam dalam pemberitaan di media massa selama kurun waktu satu tahun terakhir (Dwiyanto dkk, 2006:227).

Reformasi birokrasi merupakan perubahan (transformasi) yang terencana, yang berfokus pada perubahan kelembagaan yang berdampak pada perubahan ketatalaksanaan dan kultur birokrasi. Reformasi birokrasi juga merupakan suatu strategi untuk mewujudkan profil kelembagaan (organisasi) yang efektif, ketatalaksanaan (*business process*) yang ringkas, dan sumber daya manusia yang profesional. Keberhasilan reformasi birokrasi itu

sendiri ditentukan pula oleh kreativitas dan inovasi dari setiap pelaksanaannya. Dengan kata lain, reformasi birokrasi menjadi sarana perwujudan paradigma baru pemerintahan dari paradigma *government* ke paradigma *governance* (Mariana, dkk, 2010:14).

Reformasi birokrasi merupakan salah satu solusi dalam memperbaiki kualitas birokrasi di Indonesia. Secara umum, reformasi birokrasi merupakan bagian dari strategi besar dalam ilmu perilaku organisasi yang dikenal dengan *manajemen perubahan*. Melaksanakan reformasi birokrasi sama dengan melakukan manajemen perubahan dalam birokrasi (Nugroho, 2013:15). Manajemen perubahan di tingkat kementerian dan pemerintahan daerah ini menjadi pilihan taktis Pemerintah Indonesia untuk melaksanakan reformasi birokrasi yang berhasil. Manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan proaktif untuk memahami bagaimana seharusnya perubahan dilaksanakan dalam suatu organisasi. (Nugroho, 2013:4). Ini berarti bahwa seluruh organisasi pemerintahan yang ada dituntut untuk melakukan perubahan pada setiap bagian tubuhnya, dengan membuat beberapa strategi perubahan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Sebagaimana kita ketahui, sampai dengan saat ini upaya pelaksanaan reformasi birokrasi masih terus dilakukan oleh berbagai pemerintah daerah, walaupun belum semua daerah berhasil mewujudkan tujuan dari reformasi birokrasi itu sendiri. Sektor pelayanan publik sebagai ujung tombak pelaksanaan reformasi birokrasi juga belum bisa dikatakan berhasil diwujudkan. Bahkan



pada tahun 2011 Ombudsman RI mencatat 5.800 masalah yang terjadi dalam pelayanan dari seluruh wilayah Indonesia (Rakyat Merdeka Online, 21 Mei 2012 dalam Amarullah, dkk, 2014), itu pun baru yang dilaporkan, belum masalah pelayanan yang belum dilaporkan. Pelayanan pemda dianggap terburuk, diikuti kepolisian, lembaga peradilan, Badan Pertanahan Nasional, bahkan BUMN/D pun ikut terseret (Kemenpan dan RB, 2013 dalam Amarullah, dkk, 2014). Sampai saat ini pun, masih marak tindakan-tindakan pungli seperti misalnya harus membayar lebih mahal untuk pembuatan KTP, Akte Kelahiran, KK, SIM, dan lain sebagainya dengan catatan waktu penyelesaiannya akan lebih cepat dari biasanya.

Kinerja pelayanan birokrasi pemerintah pada masa reformasi tidak banyak mengalami perubahan secara signifikan. Berbagai perilaku aparat birokrasi, baik di Daerah Istimewa Yogyakarta, Sumatera Barat, Sulawesi Selatan, masih menunjukkan rendahnya derajat akuntabilitas, responsivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Ide reformasi yang menginginkan agar birokrasi lebih bersifat transparan, terbuka dan jujur masih jauh dari harapan (Dwiyanto dkk, 2006:234). Ini berarti bahwa pelayanan publik harus mengalami reformasi besar-besaran untuk membentuk kepercayaan publik terhadap kinerja pelayanan pemerintah. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, orientasi pada kekuasaan yang amat kuat selama ini telah membuat birokrasi menjadi semakin jauh dari misinya untuk memberikan pelayanan publik. Birokrasi dan para pejabatnya lebih menempatkan dirinya sebagai penguasa daripada sebagai pelayan masyarakat. Akibatnya, sikap dan perilaku birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik cenderung mengabaikan aspirasi dan kepentingan masyarakat (Dwiyanto dkk,

2006:2). Akibat lainnya adalah semakin meluasnya Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN) yang dilakukan oleh jajaran penguasa, bahkan tidak jarang pula dilakukan oleh pegawai biasa yang tidak memiliki jabatan. Masyarakat pun semakin merasakan krisis kepercayaan kepada birokrasi publik, terutama kepada mereka yang duduk pada jabatan teras dan memiliki kekuasaan yang luas.

Di tengah-tengah gejolak keresahan masyarakat akan semakin buruknya pelayanan yang diterima dari oknum pemerintahan, beberapa nama Kepala Daerah yang berhasil mewujudkan daerah yang dipimpinnya dengan berbagai kemajuan dan inovasi mulai mencuat ke permukaan. Hal ini membuat timbulnya harapan baru dari masyarakat Indonesia dalam wacana keberhasilan reformasi birokrasi. Berbagai berita mengenai kemajuan daerah yang mereka pimpin semakin sering diekspose di berbagai media massa. Sebut saja seperti Joko Widodo (Mantan Walikota Solo), Ridwan Kamil (Walikota Bandung), Tri Rismaharini (Walikota Surabaya), Suyoto (Bupati Bojonegoro), serta beberapa Kepala Daerah lainnya yang sering disebut-sebut namanya menjadi tokoh di balik keberhasilan daerah yang dipimpinnya.

Fenomena beberapa Kepala Daerah yang berhasil membawa nama daerahnya dikenal di seluruh pelosok negeri dengan berbagai kemajuan dan terobosannya ini membuat faktor kepemimpinan merekalah yang menjadi sorotan bagi publik. Seperti yang dikatakan oleh John C. Maxwell dalam bukunya yang berjudul *"Developing The Leaders Around You"* bahwa pemimpin suatu organisasi harus menjadi agen perubahan di lingkungannya. Sikap seorang pemimpin harus lebih menyerupai termostat, dan bukan termometer. Ini artinya bahwa seorang pemimpin harus berperan aktif dalam menentukan kondisi lingkungannya, serta membuat perubahan



demi terbangunnya iklim yang kondusif.

Secara normatif, keberhasilan kepemimpinan akan sangat tergantung kepada tiga unsur yang meliputi syarat, watak, ciri, gaya, sifat, prinsip, teknik, asas dan jenis kepemimpinan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan kepemimpinan. Kepemimpinan akan berjalan efektif, disegani dan memiliki derajat yang tinggi bila seorang pemimpin memiliki tiga kelebihan, yakni kelebihan dalam bidang rasio/ intelektual (pengetahuan tentang tujuan organisasi, asas-asas organisasi, cara memutar roda organisasi secara efisien, dan tercapainya tujuan organisasi secara maksimal), kelebihan dalam bidang rohani (keluhuran budi pekerti, ketinggian moralitas dan kesederhanaan watak), dan kelebihan dalam bidang jasmani (badan/ fisik yang sehat dan memungkinkan untuk menjadi contoh dalam prestasi sehari-hari) (Tjiharjadi, 2007:34).

Berdasarkan fakta dan fenomena yang ada di atas, maka tujuan yang ingin dicapai oleh penulis di dalam tulisan ini adalah untuk memotret serta membandingkan model keberhasilan kepemimpinan yang dilaksanakan oleh

beberapa kepala daerah yang dijadikan lokus penelitian dalam mewujudkan keberhasilan reformasi birokrasi, mulai dari model pendekatannya, jenis perubahannya, gaya/model kepemimpinannya sampai pada tingkat keberhasilannya.

B. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui pendekatan utama yaitu studi kepustakaan (*desk research/library research*). Studi kepustakaan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai bahan dari buku, jurnal, hasil penelitian, koran, bulletin, serta data dan informasi lainnya yang diperlukan terkait penelitian ini.

Adapun lokus dalam penelitian ini adalah tiga daerah yang dikenal berhasil mewujudkan praktek penyelenggaraan reformasi birokrasi melalui Kepala Daerah yang fenomenal dan disebut-sebut menjadi tokoh di balik keberhasilan daerah tersebut. Berikut ini merupakan beberapa nama Kepala Daerah tersebut beserta daerah yang dipimpinnya.

Tabel 1. Daerah Lokus Penelitian

| No | Nama Kepala Daerah | Daerah |
|----|--------------------|----------|
| 1 | Joko Widodo | Solo |
| 2 | Tri Rismaharani | Surabaya |
| 3 | Ridwan Kamil | Bandung |

Tipe penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik deskriptif analisis, yang dimaksudkan untuk memahami dan menggambarkan kondisi eksisting pelaksanaan model kepemimpinan dalam mewujudkan praktek penyelenggaraan reformasi birokrasi di daerah terpilih disertai dengan analisis dan rekomendasi yang dapat

diberikan. Data dianalisis dengan menggunakan pola analitik, dengan mengidentifikasi dan mengkomparasi melalui contoh-contoh kepemimpinan tiga kepala daerah yang menjadi lokus penelitian ini. Menurut Benjamin Bloom, seorang ahli psikologi pendidikan, pola pikir analitik menekankan pada pemecahan materi ke dalam bagian yang



lebih khusus dan mendeteksi hubungan antara bagian-bagian tersebut serta menyatukannya menjadi suatu solusi atau pemecahan dari permasalahan tersebut.

C. KERANGKA TEORI

Faktor-Faktor Kepemimpinan Fenomenal

a. *Pelayanan Publik*

Pelayanan publik merupakan salah satu area perubahan dari delapan area perubahan yang telah diatur dalam Perpres No.81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2025, serta dalam PerMenPan & RB No.20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2014. Pelayanan publik dinilai sebagai suatu tolak ukur dalam menilai kinerja pemerintahan yang paling dapat dilihat dan dirasakan dengan mudah. Hal ini dikarenakan pelayanan publik adalah salah satu sektor pemerintahan yang bersentuhan langsung oleh masyarakat, dirasakan oleh masyarakat, serta dinilai oleh masyarakat. Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pelayanan publik didefinisikan sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Sedangkan menurut Agung Kurniawan dalam Sinambela (2006:5) pelayanan publik diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Berdasarkan dari pengertian pelayanan publik di atas, maka dapat disimpulkan

bahwa kepuasan masyarakat merupakan kunci utama dalam keberhasilan pelayanan publik. Oleh karena itu, kualitas pelayanan publik yang prima harus tetap dijaga dan ditingkatkan agar kepuasan masyarakat pun meningkat melalui :

1. Transparansi, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
2. Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
3. Kondisional, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas;
4. Partisipatif, yakni pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat;
5. Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain;
6. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi hak dan penerima pelayanan publik.

b. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan yang juga biasanya dikenal dengan istilah *Change Management* didefinisikan oleh Robbins & Judge, 2011:626 dalam Nugroho, 2013:4 sebagai sebuah perubahan yang direncanakan yaitu *change activities that are intentional*



and goal oriented. Artinya adalah bahwa suatu perubahan itu sifatnya disengaja dan berorientasi pada hasil atau tujuan. Sedangkan di dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 mendefinisikan manajemen perubahan sebagai suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang terkena dampak proses perubahan tersebut. Sedangkan untuk cakupan manajemen perubahan mengikuti PerMenPan & RB No.10 Tahun 2011 menyatakan bahwa dalam organisasi, manajemen perubahan meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja. R.L. Daft dalam Rhenald Kasali (2005:80) dalam Rewansyah, 2010:183 membagi perubahan menjadi dua macam yaitu :

1. Perubahan strategis/radikal, dimana mencakup transformasi dan perubahan visi, misi, sistem kerja, sampai restrukturisasi.
2. Perubahan operasional/*incremental* (tambahan) merupakan perubahan yang harus terus dilakukan untuk menjaga keseimbangan organisasi termasuk peremajaan teknologi dan pembenahan bagian unit kerja tertentu.

Davidson (2005) dalam Rewansyah (2010:184) menggolongkan empat model pendekatan dalam melakukan perubahan, yaitu :

1. *Pendekatan Rasional-Empiris*, dengan menggunakan pertimbangan rasional dan empiris. Asuminya, orang-orang yang menjadi sasaran akan menerima perubahan ketika menerima

pertimbangan untuk berubah. Singkatnya, prinsip pendekatan model ini adalah:

- a. Orang-orang akan berubah ketika mereka menerima komunikasi yang informatif dan efektif, serta ketika ada insentif baginya untuk berubah.
 - b. Bagaimana anda menggunakan bahasa yang tepat akan menentukan kemampuan anda untuk melakukan persuasi. Dalam seluruh komunikasi dengan staf anda, khususnya pada permulaan sebuah kampanye perubahan, upayakan konkret dan spesifik.
 - c. Tunjukkan kepada staf anda bahwa apa yang mereka lakukan sesuai dengan gambaran keseluruhan. Sampaikan kepada mereka bagaimana caranya anda bergerak dari titik A ke titik B.
 - d. Mendengar dengan baik merupakan sebuah proses yang aktif dan kompleks yang membutuhkan pengetahuan tentang prinsip dasarnya dan banyak berfikir.
 - e. Perilaku yang baik akan dihargai secara langsung dengan harapan akan diulang lagi.
2. *Pendekatan Normatif-Reedukatif*, teori ini berasal dari Kurt Lewin yang mengatakan bahwa orang tidak akan berubah semata-mata karena diminta, kecuali jika kebutuhan untuk berubah dijelaskan dan terdapat konsensus bahwa perubahan yang diusulkan merupakan suatu pembalikan peristiwa secara mengagumkan. Prinsip-prinsip pada model pendekatan ini adalah :
 - a. Orang akan berubah ketika merasakan bahwa perubahan memang ditujukan untuk kepentingan terbaik mereka.



- b. Perubahan benar-benar siap digulirkan ketika individu mengadopsi sistem nilai dan keyakinan kelompok yang mendorong perubahan.
 - c. Para target perubahan lebih mungkin untuk menerima perubahan seandainya mereka dapat berpartisipasi sejak perencanaan dan eksekusi perubahan itu.
 - d. Reeducasi dapat terjadi apabila para target perubahan telah mencair dan menerima informasi, pandangan, dan metode baru.
 - e. Ketika anda merasa bahwa para target perubahan telah mencair, pastikan bahwa mereka dipengaruhi oleh para pembimbing/mentor dan sosok panutan yang tepat, mereka akan menjadi sangat siap dan sangat mudah dipengaruhi.
3. *Pendekatan Kekuasaan-Koersif*, dimana model pendekatan ini berangkat dari anggapan bahwa orang pada dasarnya patuh. Prinsip-prinsip pada model pendekatan ini adalah :
- a. Orang-orang pada dasarnya patuh dan akan melakukan apa yang diperintahkan dengan sedikit atau tanpa upaya untuk meyakinkan (*convincing*).
 - b. Anda menjadikan staf/pegawai untuk bertindak secara patuh didasarkan pada pelaksanaan kewenangan dan ancaman atau pemberlakuan sanksi bagi pegawai yang kinerjanya buruk.
 - c. Pendekatan kekuasaan bisa efektif ketika para target perubahan mengakui kepakaran dan keabsahan pihak yang menjalankan kekuasaan.
 - d. Anda dapat menjadi pemimpin yang tegas, tetapi untuk menjadi pemimpin yang efektif, anda juga harus bersikap adil.
 - e. Arahan yang anda berikan kepada staf hendaklah jelas, sesuai target, dan tepat waktu untuk memastikan bahwa mereka memiliki peluang besar untuk sukses.
 - f. Ketika menerapkan sanksi, tentukan dan umumkan sejak awal pelanggaran apa saja yang patut diganjar dengan sanksi agar bisa diterapkan seseragam mungkin.
4. *Pendekatan Lingkungan-Adaptif*, dimana model ini didasarkan pada asumsi bahwa setiap orang mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan lingkungan termasuk situasi terbaru sekalipun. Prinsip-prinsip pada model pendekatan ini adalah :
- a. Meskipun menolak perubahan, orang memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi terbaru.
 - b. Dengan pendekatan lingkungan-adaptif, agar perubahan menjadi permanen, hapuskan kemapanan yang ada sebelumnya dan ciptakan struktur baru yang memungkinkan orang untuk bisa cepat beradaptasi dengannya.
 - c. Berikan perhatian lebih pada kebutuhan dan peluang perusahaan anda sendiri ketimbang terus menerus membandingkan perusahaan anda dengan yang lain.
 - d. Jangan biarkan kelekatan mencegah anda untuk menanggalkan gagasan lama dan mengejar gagasan baru ketika pasar menuntut perubahan.
 - e. Tunjukkan pada target perubahan bahwa apa yang telah mereka ketahui dan lakukan berkaitan dengan apa yang perlu mereka ketahui dan lakukan di masa depan agar proses transisi



mereka berjalan mulus dan tidak terlalu menakutkan.

- f. Staf tidak akan terlalu menolak perubahan seandainya anda membuat proses transisinya semudah mungkin.

Dari empat model pendekatan di atas dalam praktiknya dapat dicoba satu persatu, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, sehingga dapat ditemukan pendekatan yang paling tepat. Namun semua pendekatan itu juga bisa digabungkan berdasarkan skala prioritasnya dan sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

c. Kepemimpinan

Gary Yukl dalam bukunya yang berjudul "Kepemimpinan Dalam Organisasi" (2007:4) memberikan beberapa definisi kepemimpinan menurut beberapa pakar, yaitu :

1. "Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama" (Hemphill & Coons, 1957, h.7)
2. "Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin" (D.Katz & Kahn, 1978, h.528)
3. "Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya" (Burns, 1978, h.18)
4. "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran" (Rauch & Behling, 1984, h.46)
5. "Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang

berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan" (Jacobs & Jaques, 1990, h.281)

6. "Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif" (E.H. Schein, 1992, h.2)
7. "Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya" (Drath & Palus, 1994, h.4)
8. "Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu" (Richards & Egel, 1986, h.4)
9. "Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi" (House et.al., 1999, h.184)

Dari beberapa definisi mengenai kepemimpinan di atas, sebagian besar mencerminkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses dalam menggunakan kekuasaan untuk memberikan pengaruh kepada orang lain, terutama kepada orang yang berada di bawah pimpinannya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui cara atau proses yang telah disepakati bersama. Hal ini senada dengan yang dijelaskan oleh Sedarmayanti dalam bukunya "Reformasi Administrasi Publik, Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan" (2009:120) bahwa pada hakikatnya kepemimpinan adalah :



- Proses mempengaruhi/memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- Seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- Kemampuan memengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang/kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu. Tiga hal ini yang kemudian menjadi variabel kunci dalam teori kepemimpinan (Sedarmayanti, 2009:121). Karakteristik pemimpin mencakup ciri (motivasi, kepribadian, nilai), keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, perilaku, integritas dan etika, taktik pengaruh, dan sifat pengikut. Karakteristik pengikut mencakup ciri (kebutuhan, nilai, konsep pribadi), keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, sifat pemimpin, kepercayaan kepada pemimpin, komitmen dan upaya tugas, serta kepuasan terhadap pemimpin dan pekerjaan. Sedangkan karakteristik situasi mencakup jenis unit organisasi, besar unit organisasi, posisi kekuasaan dan wewenang, struktur dan kerumitan tugas, saling ketergantungan tugas, keadaan lingkungan yang tidak menentu, serta ketergantungan eksternal.
- Kemampuan memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan.

Menurut Pat Williams dalam bukunya *The Magic of Team Work* (2003) dalam Semuil Tjiharjadi dalam bukunya *To Be A Great Leader* (2007:232), bahwa

ada enam kualitas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu :

1. Pemimpin harus memformulasikan **visi** yang jelas yang akan menentukan arah dan tujuannya, serta konsisten dengan visinya tersebut.
2. Pemimpin harus mempunyai **keterampilan berkomunikasi** yang baik dengan timnya dengan tampil optimis, menjadi juru cerita terbaik, menyamakan persepsi, serta menjadi pendengar yang baik.
3. Pemimpin harus mempunyai **keterampilan bergaul** yang harus selalu ditingkatkan dengan cara selalu tampil dan siap sedia, menjadikan pujian sebagai kritikan, menggunakan otoritas seperlunya, menciptakan rasa humor yang sehat, memusnahkan pergunjungan, serta menumbuhkan rasa hormat yang sehat terhadap kepemimpinannya.
4. Pemimpin harus mempunyai **karakter** yang menentukan siapa dia sebenarnya. Karakter yang harus terus dibangun adalah sikap rendah hati, memelihara integritas secara mutlak, sikap fleksibel dan adaptif, transparan, serta rasa percaya diri.
5. Pemimpin harus mempunyai **kompetensi** agar tim tidak ragu untuk mengikutinya dengan mempunyai *track record* yang kuat, kemampuan mendelegasikan, bernafsu untuk menjadi sempurna, serta komitmen untuk terus berkembang dan bekerja keras.
6. Pemimpin harus mempunyai **keberanian** untuk selalu bersikap tegas. Untuk menunjukkan ketegasannya, pemimpin harus berani mengambil resiko dan menumbuhkan keberanian serta belajar untuk menghadapi konflik, perbedaan dan kritik.



Dent (2003:8-9) dalam Eko Maulana Ali dalam bukunya *Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan* mengemukakan beberapa tipikal kepemimpinan, yaitu :

1. *Kepemimpinan Situasional (situational leadership)* merupakan gaya kepemimpinan seo
2. *Kepemimpinan Karismatik (charismatic leadership)* merupakan gaya seorang pemimpin yang pada dasarnya ia telah mempunyai pengaruh yang dalam terhadap pengikutnya dan diyakini sebagai pemimpin yang benar, sehingga pengikutnya bersedia untuk mematuhi. Perilaku kepemimpinan karismatik ini adalah: 1) dapat menyampaikan sebuah visi yang menarik; 2) menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat menyampaikan visi; 3) mengambil resiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi; 4) menyampaikan harapan yang tinggi; 5) memperlihatkan keyakinan akan pengikut; 6) pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dengan visi; 7) mengelola kesan pengikut akan pemimpin; 8) membangun identifikasi dengan organisasi; 9) memberikan kewenangan kepada pengikut.
3. *Kepemimpinan Transformasional (transformational leadership)* merupakan model kepemimpinan yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik lagi dan menitikberatkan perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Perilaku dalam kepemimpinan ini adalah: 1) *charisma/idealized influence* (pengaruh ideal dengan menunjukkan keyakinan diri yang kuat, menghadirkan diri dalam saat

sulit, menunjukkan nilai penting, menumbuhkan kebanggaan, meyakini visi, membanggakan keutamaan visi dan bertanggungjawab, menunjukkan kepatuhan pada tujuan dan meneladani ketekunan alam semesta); 2) *inspirational motivation* (motivasi inspirasi dengan mendorong dan memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk memenuhi standar yang lebih tinggi dengan bersikap optimis tentang tujuan masa depan, menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, memandang persoalan dan ancaman sebagai kesempatan belajar dan berprestasi, menggunakan kata membangkitkan semangat, menggunakan simbol, menampilkan visi menggairahkan, memberi dukungan dan makna, menjadi model peran, menciptakan budaya dimana kesalahan dipandang sebagai pengalaman belajar, menggunakan metafora dan menjadi mentor); 3) *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual yang menciptakan rangsangan dan berfikir inovatif serta mendorong kreativitas bawahan); 4) *individualized consideration or individualized attention* (pertimbangan individu dimana pimpinan selalu hadir ketika pengikut membutuhkan dan bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi).

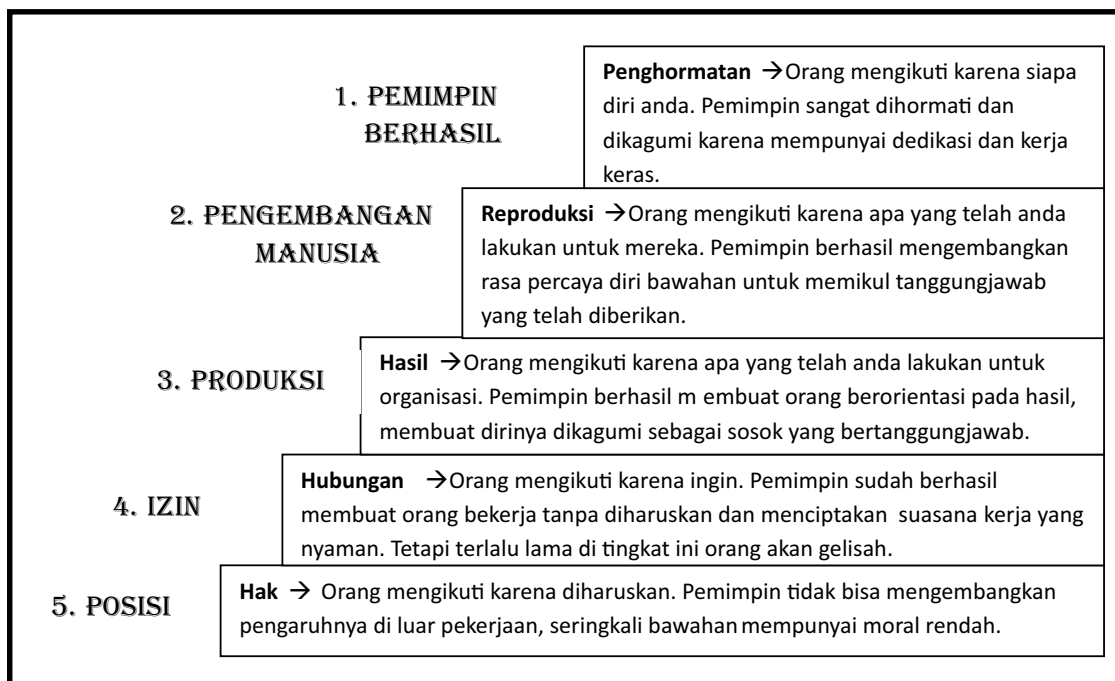
4. *Kepemimpinan Transaksional (transactional leadership)* adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberi arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta



menitikberatkan pada perilaku untuk memandupengikut ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Perilaku kepemimpinan transaksional ini adalah: 1) *contingent reward* (penghargaan rombongan menggunakan insentif sebagai alat mendorong pencapaian hasil pelaksanaan tugas sesuai harapan); 2) *management by exception* (manajemen dengan pengecualian yaitu menggunakan upaya hukuman sebagai respon terhadap kinerja buruk/ penyimpangan terhadap standar, dengan memantau secara aktif

pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan); 3) *laissez-faire leadership* (kepemimpinan laissez-faire yaitu menghindari upaya mempengaruhi bawahan, melalaikan tugas pembinaan sebagai pimpinan, meneggelamkan diri pada pekerjaan rutin dan menghindari konfrontasi).

John C. Maxwell dalam Semuil Tjiharjadi dalam bukunya yang berjudul “*To Be A Great Leader*” (2007:256) mengemukakan lima tingkatan keberhasilan kepemimpinan yang dapat kita lihat dari gambar di bawah ini.



Gambar 1. Lima Tingkat Kepemimpinan

Tingkat keberhasilan pertama merupakan tingkatan yang paling rendah, dimana bawahan hanya mengikuti perintahnya karena keharusan dan bukan termotivasi oleh sang pemimpin sehingga moral bawahan cenderung rendah. Sedangkan tingkat keberhasilan kedua adalah kondisi dimana pimpinan sudah berhasil membuat bawahan bekerja

pada saat tidak diharuskan bekerja, sudah tercipta suasana kerja yang menyenangkan. Ini terjadi ketika pemimpin sudah banyak berkomunikasi secara pribadi terhadap bawahannya. Tingkat keberhasilan ketiga terjadi ketika pemimpin sudah berhasil membuat bawahan mencapai sesuatu yang berharga dan berorientasi pada hasil,



karena bawahan mengagumi sosok pimpinan tersebut sebagai sosok yang bertanggungjawab dan bisa mengambil keputusan dalam kemajuan organisasi. Tingkat keberhasilan keempat ketikapemimpin dianggap hebat bukan karena kekuasaannya, tetapi karena kemampuannya menguatkan orang lain, mendelegasikan tugas kepada bawahan yang terlatih, serta mengembangkan bawahan agar percaya diri dan optimis dalam memikul tanggung jawab yang diberikan. Tingkat keberhasilan kelima merupakan tingkat keberhasilan yang paling tinggi dimana tingkat ini dicapai melalui dedikasi visi pribadi, dan kerja keras. Pada tingkatan ini bawahan biasanya sangat menghormati pimpinan, setia dan rela berkorban untuk sang pemimpin.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Joko Widodo di Kota Solo

Joko Widodo yang lebih dikenal dengan nama Jokowi, yang sempat menjadi Gubernur DKI Jakarta dan kini terpilih menjadi Presiden Republik Indonesia, dulunya dikenal sebagai Walikota Solo pertama yang terpilih melalui Pilkada Rakyat pada tahun 2005 sampai dengan dua periode. Melalui kepemimpinannya di Solo tersebut, nama dan sosoknya dikenal oleh hampir seluruh rakyat Indonesia karena sering terekspose oleh media dikarenakan keberhasilannya dalam mewujudkan kota Solo menjadi lebih maju. Sosok Jokowi dikenal sebagai sosok yang bersahaja, sederhana dan sangat rendah hati. Ia juga terkenal berani dalam menentukan sikap jika itu ditujukan untuk kepentingan rakyat. Contohnya saja pada saat pengelola Railbus di Solo minta tarif sebesar Rp.30.000,- Jokowi berani menolak melawan pengusaha untuk membela rakyat dengan meminta tarif hanya sebesar Rp.3000,-. Kondisi lain, pada saat Jokowi mengetahui bahwa

Sekolah Dasar Negeri memungut uang masuk sampai dengan Rp.1.500.000,-, ia langsung mengendarai motor dengan pakaian biasa ke sekolah tersebut dan mengancam jika sampai ada pungutan maka akan mengganti kepala sekolahnya detik itu juga. Ia juga berani menentang Gubernur Jawa Tengah yang pada saat itu ingin menggusur bangunan bersejarah Solo untuk dijadikan Mall. Walaupun ia dimaki-dimaki dengan perkataan yang tidak pantas ia menanggapi dengan sangat rendah hati dan tanpa emosi. Malah ulah Gubernur Jawa Tengah ini mendapat kritikan keras dari masyarakat Solo melalui Forum Komunikasi Masyarakat Surakarta (FKMS) yang berujung pada tuntutan mereka untuk menurunkan Gubernur tersebut bersama-sama masyarakat Jawa Tengah.

Sebelum dan sesudah menjadi walikota, Jokowi mempunyai profesi sebagai pedagang mebel rumah dan taman, yang juga telah eksis di beberapa negara. Ia kerap kali melakukan kunjungan ke kota-kota di negara Eropa dalam rangka kunjungan dan pengembangan bisnisnya tersebut. Saat menjabat sebagai walikota Solo, ia memanfaatkan pengalamannya tersebut untuk terus melakukan perubahan di Solo dengan menciptakan berbagai terobosan dan gebrakan yang inovatif dan berhasil mengubah wajah kota Solo menjadi seperti sekarang ini. Bahkan karena usaha mebelnya itu pula, selama menjadi walikota Solo Jokowi tidak pernah mengambil gajinya. Ia mengatakan bahwa ada orang lain yang lebih membutuhkan uang gajinya tersebut daripada dirinya yang masih memiliki usaha lain untuk menghidupi keluarganya.

Jokowi menerapkan slogan “Berseri Tanpa Korupsi” dengan menciptakan sistem pemerintahan Solo yang terhindar dari praktik korupsi. Melalui gaya “blusukan” yang ia terapkan hingga membuatnya terkenal dengan gaya



tersebut, Jokowi juga seringkali mengkampanyekan gerakan anti korupsi pada rakyat Solo. Di bawah kepemimpinannya, Jokowi menerapkan motto "*The Spirit of Java*" di Solo dan membuat banyak terobosan dan gebrakan yang membuat Solo menjadi lebih baik. Dari tahun ke tahun kepemimpinan Jokowi membuat kota Solo mengalami perkembangan yang sangat pesat melalui beberapa prestasi pada berbagai sektor pembangunan. Berikut merupakan beberapa perubahan yang berhasil dibawa Jokowi pada masa kepemimpinannya.

1. Relokasi PKL

Pada awal masa kepemimpinannya, Jokowi membentuk sebuah tim kecil untuk melakukan survei kepada masyarakat Solo terkait dengan keinginan mereka dalam mewujudkan kota Solo menjadi lebih baik. Dari hasil survei tersebut, sebagian besar masyarakat Solo menginginkan agar kota Solo bersih dari pedagang kaki lima yang selama ini berjualan sembarangan di pinggir-pinggir jalan dan taman-taman yang berada di pusat kota. Bahkan salah satu tempat keramaian seperti Monumen 45 yang notabene adalah sebuah taman dengan tugu yang didirikan untuk memperingati Serangan 5 Hari Solo, keberadaannya juga dimanfaatkan oleh banyaknya pedagang kaki lima yang menjajakan berbagai macam dagangannya. Atas dasar itulah Jokowi ingin mewujudkan keinginan masyarakat Solo untuk melakukan pengrusakan kepada para PKL tersebut. Dalam melakukan relokasi PKL ini, Jokowi bertindak dengan cara yang elegan dengan mengundang para koordinator paguyuban dari 11 paguyuban yang didalamnya terdapat 989 pedagang, untuk makan bersama di rumah dinas Walikota. Makan bersama seperti ini terus berlanjut hingga sampai pada pertemuan yang

ke-54 dimana para PKL hadir, dan disaat itulah Jokowi menyampaikan kepada mereka tentang niatnya untuk melakukan relokasi PKL. Di luar dugaan para pedagang tersebut menyetujui keinginan Jokowi dengan catatan mereka tetap mendapatkan tempat yang baru untuk berdagang. Pada saat relokasi dilakukan, Jokowi juga menggelar arak-arakan sepanjang jalan dengan iringan musik khas Solo, serta dikawal oleh Prajurit Keraton yang membuat timbul kebanggaan tersendiri bagi para PKL. Dalam proses relokasi ini, tidak ada sedikit pun timbul gesekan, keributan ataupun kekerasan yang terjadi. Padahal tiga walikota sebelumnya tidak mampu melakukan aksi ini, bahkan muncul ancaman akan membakar kantor walikota apabila ada pengrusakan. Ancaman seperti ini di Solo bukanlah ancaman yang main-main karena sejak dibangun, terhitung kantor walikota telah dua kali dihanguskan oleh massa. Melalui aksi relokasi PKL tanpa keributan ini, nama Jokowi semakin dikenal di masyarakat luas sebagai pemimpin yang berhasil merengkuh hati rakyat.

2. Pembangunan City Walk

Salah satu keinginan Jokowi untuk mendongkrak sektor pariwisata di Solo adalah dengan membangun City Walk seperti kawasan Orchard di Singapore. Pembangunan City Walk ini mengubah jalur lambat di sisi selatan Jalan Selamat Riyadi menjadi trotoar lebar yang teduh, dipenuhi taman dan pohon-pohon besar dan dihiasi motif batik, yang bebas dilalui para pejalan kaki untuk menikmati keindahan kota Solo. City Walk ini melewati lokasi-lokasi yang strategis seperti Keraton Kasunanan, Museum batik Danar Hadi, Taman Sriwedari, Loji Gandrung, Stasiun Purwosari, dan lain-lain.



3. **Event Internasional**

Jokowi menciptakan berbagai event yang memamerkan kebudayaan Indonesia yang ada di Solo. Sebut saja *Solo Batik Carnival* yang merupakan karnaval peragaan batik yang diadakan setiap tahun, *Solo International Ethnic Music Festival* yang merupakan event etnik musik internasional, *Solo International Art Performance* yang merupakan event pagelaran tari tahunan, serta *Indonesian Channel* yang merupakan pagelaran kebudayaan Indonesia oleh siswa-siswa mancanegara yang mempelajari kebudayaan Indonesia di Solo.

4. **Mobil Esemka**

Mobil Esemka ini menjadi salah satu produk yang kian mendongkrak popularitas Jokowi di Solo. Mobil ini merupakan hasil kreativitas anak bangsa, yaitu anak-anak SMK di Solo. Jokowi menjadikan mobil karya anak bangsa tersebut menjadi mobil dinas yang kemudian menuai respon positif dari berbagai kalangan masyarakat. Harga mobil ini juga tergolong murah dengan kisaran harga sekitar Rp.120 juta sudah termasuk pajak, sesuai dengan jenis dan tipenya. Kebanggaan Jokowi terhadap mobil karya anak-anak Solo ini membuatnya bertekad untuk mempopulerkan keberadaan mobil Esemka tersebut di seluruh Indonesia dengan memberikan dukungan penuh terhadap pembuatan dan proses produksi mobil tersebut. Ternyata tekadnya ini memberikan hasil yang positif, dimana mobil Esemka menjadi topik perbincangan di seluruh Indonesia dan menjadi debut awal Jokowi dalam mengembangkan mobil hasil karya anak bangsa.

5. **Pembangunan dan Revitalisasi**

Beberapa pembangunan dan revitalisasi di Solo selama masa kepemimpinan Jokowi adalah:

- Ngarsopuro, kawasan yang dulunya kumuh dan tidak tertata sekarang

menjadi kawasan artistik, dihiasi lampu sangkar burung, patung-patung, topeng-topeng dan lukisan cantik dan diadakan pasar malam setiap akhir pekan.

- Pembangunan Monumen Baru Mayjen Achmadi dan Monumen Brigjend Slamet Riyadi di pusat kota Solo
- Revitalisasi Pasar Gading, Pasar Kleco, Pasar Kembang,
- Pembangunan Pasar Pucang Sawit, Pasar Panggungrejo, Pasar Ikan dan Pasar Ikan Hias.
- Taman Balekambang yang dulunya terlantar dan tidak terawat dipugar kembali dan dilengkapi dengan bangku taman, rusa-rusa liar, fasilitas hotspot dan dibangun pula Taman Reptil di kawasan ini.
- Pengadaan alat transportasi umum untuk masyarakat Solo, yaitu Sepur Kluthuk Jaladara, Bus Tingkat Werkudara, Railbus Batara Kresna

Jokowi memang tak sempat memimpin Solo selama masa periode yang telah ditetapkan sejak ia terpilih menjadi Walikota Solo pada periode kedua karena ia terpilih menjadi Gubernur DKI Jakarta. Namun sederet penghargaan telah diterimanya terkait dengan keberhasilannya memimpin Solo menjadi kota yang semakin maju dan berkembang. Berikut merupakan sederet penghargaan yang berhasil mengharumkan nama kota Solo.

- a) Walikota terbaik peringkat ke-3 dunia yaitu "*World Mayor Project 2012*" dari *The City Mayors Foundation* karena telah berhasil mengubah kota Solo yang sebelumnya terkenal dengan maraknya kriminalitas menjadi pusat seni dan budaya yang terkenal di dunia internasional dan membuat turis internasional tertarik untuk mengunjungi kota Solo. Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh *The World Mayor Project* tentang daftar sepuluh



besar walikota di dunia penerima penghargaan, nama Jokowi mengalahkan Walikota dari beberapa negara maju seperti Spanyol, Perth Australia, Quebec City Kanada, EL Paso AS, Changwon City Korea Selatan, dan Auckland Selandia Baru. Kriteria walikota terbaik di dunia menurut lembaga ini adalah mengedepankan kejujuran, memiliki kejelasan visi, mampu mengatur kota dengan baik, peduli terhadap aspek ekonomi dan sosial, mampu meningkatkan keamanan dan lingkungan sekitarnya, dan memiliki kedekatan denganarganya.

- b) Penghargaan Internasional dari Kemitraan Pemerintahan Lokal Demokratis Asia tenggara (Delgosea) atas keberhasilannya dalam melakukan relokasi secara manusiawi dan pemberdayaan pedagang kaki lima.
- c) Penghargaan “Bintang Jasa Utama” dari Presiden RI pada tahun 2011 atas prestasinya sebagai kepala daerah yang mengabdikan diri kepada rakyat.
- d) Penghargaan “Piala Citra Bhakti Abdi Negara” dari Presiden RI pada tahun 2008 (Pelayanan Publik dan Pelayanan Prima), 2009 (Kinerja Kota dalam Penyediaan Sarana Pelayanan Publik, Kebijakan Deregulasi, Penegakan Disiplin dan Pengembangan Manajemen Pelayanan) dan 2010 (Inovasi Pelayanan Prima)
- e) Penghargaan “Program Perlindungan Anak” dari UNICEF pada tahun 2006.

Kepemimpinan Tri Rismaharini di Kota Surabaya

Sosok Tri Rismaharini yang kerap dipanggil dengan sebutan Ibu Risma merupakan walikota perempuan pertama yang memimpin kota Surabaya. Sebelum menjabat sebagai walikota, Risma juga telah banyak melakukan perubahan pada kota Surabaya. Sebut saja ketika beliau masih menjabat sebagai Kepala Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota

Surabaya (2005-2008) dan Kepala Badan Perencanaan Kota Surabaya (2008-2010), Surabaya menjadi kota yang penuh dengan taman-taman yang indah, bersih, hijau dan asri di segala sudut kota. Tidak ada lagi lahan-lahan kosong yang gersang dan tidak terpelihara, karena semua telah disulap menjadi taman-taman yang dipenuhi aneka tanaman dan bunga. Sampai dengan saat ini taman-taman tersebut masih terpelihara dengan baik.

Sosok Risma merupakan sosok sederhana tanpa memperhatikan *fashion* atau penampilannya, dengan gaya bicara yang blak-blakan dan ceplis ceplos. Selama ini beliau dikenal sebagai sosok yang mempunyai respon yang cepat apabila ada suatu permasalahan di kota Surabaya. Beliau selalu sigap berada atau terjun langsung ke lokasi tempat kejadian/permasalahan yang sedang berlangsung. Misalnya saja pada saat banjir terjadi di Surabaya dan mengakibatkan genangan di beberapa titik, Risma rela berhujan-hujan untuk langsung memantau keadan pintu-pintu air (rumah pompa) yang rusak dan bahkan membuka sendiri pintu-pintu air tersebut serta meminta pihak yang bertanggungjawab untuk segera memperbaiki kerusakan tersebut. Aksi lainnya adalah terjun langsung ketika ada pohon tumbang, memarahi bonek yang menyebabkan kerusakan dan mengakibatkan adanya korban pada saat pertandingan sepakbola, ikut aksi Satpol PP pada razia ABG mesum di diskotek dan memarahi mereka, serta Risma rela untuk telat menghadiri naskah perjanjian hibah daerah kepada 51 kelompok masyarakat pada tahun 2012 lalu karena ketika dalam perjalanan ia turun dari mobil untuk ikut serta mengatur kemacetan yang saat itu sedang terjadi akibat kendaraan yang saling serobot menerobos lampu merah. Hampir setiap permasalahan yang terjadi di kota Surabaya, Risma selalu terjun langsung ke TKP untuk menyelesaikannya. Bukan hanya pada



saat ada permasalahan saja, sehari-harinya Risma juga sering “keluyuran” di berbagai tempat di Surabaya untuk sekedar memungut sampah di sepanjang jalan, bergabung bersama anak-anak kampung yang bermain bola sambil mengingatkan untuk rajin belajar, memarahi anak-anak remaja di bawah umur yang masih nongkrong di jam malam, mengatur arus lalu lintas yang macet, dan masih banyak lagi aksi lainnya yang dilakukan Risma yang tidak biasa dilakukan oleh Walikota lain pada umumnya. Berikut ini merupakan sederet keberhasilan Risma dalam perkembangan kemajuan kota Surabaya.

1. Pasukan Kebersihan

Setelah menjabat sebagai Walikota Surabaya, Risma membentuk pasukan kebersihan, pasukan pematusan (pembersih drainase) dan beberapa pasukan lainnya untuk membereskan persoalan sampah dan saluran air. Hasilnya, saat ini gorong-gorong, sungai dan kawasan yang sebelumnya dipenuhi oleh sampah menjadi bersih.

2. Kampung Hijau

Risma membuat sejumlah kampung kumuh di Surabaya menjadi hijau dan asri dengan menanamkan kesadaran pada masyarakatnya tentang pentingnya kebersihan. Warga diberikan pengetahuan tentang cara pengelolaan sampah, limbah dan penanaman pohon.

3. Bank Sampah

Risma menciptakan bank sampah dengan mengajarkan kepada warganya untuk memilah sampah mulai dari rumah masing-masing untuk kemudian didaur ulang dan dikumpulkan ke bank sampah untuk dijual. Manfaat lainnya dari program bank sampah ini adalah bisa menambah penghasilan warga.

4. Taman

Saat ini puluhan taman di Surabaya menjadi lebih menarik karena menjadi teduh dan asri, lengkap dengan fasilitas

untuk warga. Salah satu contoh taman tersebut adalah Taman Skate dan BMX yang tadinya tidak terurus sekarang menjadi area anak-anak muda untuk menyalurkan ekspresi mereka. Taman terkenal lainnya adalah Taman Bungkul yang dulunya gersang penuh dengan batu-batuan serta pohon-pohon liar yang tidak terurus, sekarang menjadi taman rekreasi yang asri yang dilengkapi dengan fasilitas skateboard, BMX, jalur khusus penyandang cacat serta fasilitas internet nirkabel gratis.

5. Jalur Sepeda

Saat ini Surabaya telah menggunakan CCTV di berbagai penjuru kota sebagai bentuk pengawasan pelanggaran lalu lintas dan pelayanan publik. Risma membuat sebuah jalur di jalan raya khusus untuk pengguna sepeda yang tidak boleh digunakan oleh pengguna kendaraan lain yang dinamakan dengan jalur sepeda dan disediakan khusus di jalanan protokol.

6. Pemulangan PSK

Puluhan PSK dari berbagai lokalisasi di Surabaya dipulangkan oleh Risma ke kampung halamannya masing-masing. Sebelum pelaksanaan pemulangan, Risma memberikan banyak nasihat kepada mereka untuk selalu berbuat baik dan memulai hidup yang baru, serta memotivasi mereka untuk mencapai keberhasilan dengan jalur yang benar.

7. Meniadakan pengemis dan pengamen

Risma beranggapan bahwa Indonesia adalah negara besar dan harus menjaga kehormatan dengan meniadakan pengemis yang ada di Surabaya, kemudian memberikan mereka pelatihan sebagai bekal untuk mencari penghasilan lain. Sedangkan untuk pengamen dijadikan Risma sebagai musisi jalanan dengan gaji Rp. 2,5 juta sebulan dengan catatan hanya mengamen pada satu titik atau tempat



tertentu saja.

8. Menutup Lokalisasi Dolly

Penutupan tempat lokalisasi yang dikenal dengan sebutan Gang Dolly ini merupakan aksi Risma yang paling berani dan mencengangkan. Selama ini Gang Dolly telah ada sejak zaman orde lamatepatnya pada tahun 1967, dan tidak ada seorang walikota Surabaya pun sebelumnya yang berani menutup lokalisasi ini. Lokalisasi ini adalah lokalisasi terbesar dan sangat terkenal se-Asia Tenggara. Risma merasa miris ketika menemukan seorang PSK berusia 60 tahun yang masih bekerja dan melayani anak SD dan SMP dengan bayaran sekedarnya sesuai kemampuan mereka. Ia juga tidak bisa membayangkan bagaimana nasib masa depan dan psikologis anak-anak di kawasan Dolly yang setiap harinya harus melihat pemandangan yang tidak senonoh tersebut. Untuk itulah Risma merasa mantap untuk menutup Dolly selama-lamanya. Tentunya Risma tidak serta merta menutup lokalisasi tersebut begitu saja, apalagi tempat tersebut sudah seperti terpaku dan tertanam di wilayahnya. Risma melakukan berbagai persiapan cukup lama sebelumnya, seperti memberikan penyuluhan dan bekal keterampilan kepada PSK-PSK yang ada. Risma juga telah menyediakan dana sekitar Rp.25 M untuk rencana rehabilitasi eks lokalisasi dengan membangun pasar, sentra PKL dan sejumlah sarana fasilitas lainnya sebagai peluang kerja untuk warga penghuni eks lokalisasi. Tentunya saja proses penutupan Dolly tersebut tidak berlangsung mulus begitu saja karena ada berbagai pihak yang selama ini mengambil keuntungan dari adanya lokalisasi tersebut menentang keras kebijakan Risma tersebut. Namun berbekal tekad bulatnya, Risma berhasil menutup lokalisasi tersebut

pada tanggal 18 Juni 2014 dengan membacakan “Deklarasi Penutupan Lokalisasi Dolly” di Gedung Islamic Center Surabaya yang berjarak 1km dari wilayah Dolly yang dihadiri oleh Menteri Sosial, Gubernur Jawa Timur, 107 warga dari kelurahan yang menjadi tempat lokalisasi dan lebih dari 1000 umat Islam. Bahkan Menteri Sosial pada saat itu telah memberikan bantuan uang senilai Rp. 7,3M untuk dibagikan kepada 1.449 orang PSK, yang masing-masing menerima sebesar Rp.5 juta, serta Rp.1,55M untuk 311 orang keluarga rentan atau mucikari. Selanjutnya Pemerintah Kota Surabaya juga akan memperkerjakan 97 warga Dolly sebagai tenaga kontrak di beberapa SKPD di Surabaya.

Atas sederet keberhasilannya dalam memberikan kemajuan di kota Surabaya, Risma banyak menerima penghargaan yang semakin memberikan citra positif pada kepemimpinannya. Beberapa penghargaan yang berhasil diraih oleh kota Surabaya di tangan kepemimpinan Risma adalah:

1. “*Future Government Awards 2013*” tingkat Asia Pasifik pada dua bidang yaitu *Data Center* yang diraih melalui Media Center Pemerintah Kota Surabaya dan *Data Inclusion* melalui *Broadband Learning Center (BLC)*. Pada penghargaan ini Surabaya mengungguli negara-negara maju yang unggul dalam bidang teknologi informasi seperti Singapura, Australia, China, Hongkong dan India.
2. “*The 2013 Asian Townscape Sector Award*” yang didapatkan dari PBB untuk Taman Bungkul Surabaya.
3. “Piala Adipura” pada tahun 2011, 2012 dan 2013 dengan kategori Kota Metropolitan.
4. “Tokoh Perubahan Republika” pada tahun 2015 karena keberhasilannya



menutup lokalisasi Dolly dan membangun Kota Surabaya dalam tata kota, inovasi dan penggunaan teknologi informasi dalam pemerintahan.

5. "Tokoh Publik Pilihan" dari Serikat Perusahaan Pers (SPS) tahun 2014 pada ajang "*Indonesia Public Relations Award & Summit (IPRAS)*".

Berkat seluruh keberhasilan dan penghargaan yang diterima kota Surabaya, Risma juga mendapatkan penghargaan di 2012 *World Mayor Prize* yang digelar oleh *The City Mayors Foundation*, dengan menjadi salah satu nominasi Walikota terbaik di dunia, karena banyaknya prestasi yang telah diukirnya di Surabaya di bawah kepemimpinannya.

Kepemimpinan Ridwan Kamil di Kota Bandung

Mochammad Ridwan Kamil yang akrab disapa dengan sebutan Emil adalah Walikota Bandung terpilih yang dilantik pada 16 September 2013 yang lalu. Nama Emil semakin sering disebut-sebut oleh media massa dengan beragam inovasi dan keberhasilannya dalam membuat perubahan positif di Kota Bandung. Sebagai putra daerah Bandung, pria lulusan ITB (S1) dan University California, Berkeley, Amerika Serikat (S2) ini ingin membuat Bandung menjadi kota yang terus mengalami kemajuan pesat dari waktu ke waktu. Bahkan sebelum ia dilantik menjadi Walikota Bandung, ia telah menerima banyak penghargaan, dan salah satunya ia berhasil menjadi orang Indonesia pertama yang menerima "*Urban Leadership Award*" dari University of Pennsylvania AS pada Februari tahun 2013 lalu karena telah dianggap peduli dan berhasil memberikan solusi untuk sebuah wilayah. Nama Emil telah dikenal jauh sebelum ia menjadi walikota karena sudah banyak *social investment*-nya

terhadap kota Bandung.

Berbeda dengan Jokowi dan Risma, Emil rutin menggunakan sendiri berbagai media sosial untuk mengkampanyekan kebijakan-kebijakan yang diambilnya, mulai dari tahap persiapan, uji coba, sampai pada pelaksanaannya, sehingga semua informasi kegiatannya bisa dipantau oleh orang lain melalui akun media sosialnya tersebut. Bahkan kritikan-kritikan yang datang pun ia tanggapi dengan bijak. Hal ini ia lakukan agar warga selalu merasa dekat dengannya dan mudah untuk menjalin komunikasi. Selain itu, setiap harinya Emil selalu mengingatkan warga kota Bandung melalui akun media sosial pribadinya tersebut tentang kebijakan-kebijakan yang ia terapkan. Sedangkan untuk gaya kepemimpinannya dalam melakukan pendekatan kepada masyarakat, tidak berbeda jauh dengan Jokowi dan Risma. Ia kerap melakukan "blusukan" ke seluruh penjuru kota Bandung walaupun hanya sekedar untuk mengajak warganya yang "kurang beruntung" untuk makan bersama. Bahkan setiap Minggu menjadi program rutin Emil beserta istrinya untuk berkunjung ke warga yang sangat kurang mampu untuk silaturahmi, makan bersama dan mengobrol. Blusukan pun hanya ia lakukan dengan menggunakan mobil kijang sebagai kendaraan dinas. Ia menolak mobil dinas Camry yang diberikan sebagai fasilitas untuk Walikota melakukan kegiatan kedinasan. Bahkan sehari-harinya ia hanya menggunakan sepeda dari rumah ke kantor.

Emil selalu mencoba untuk melakukan terobosan dan inovasi setiap harinya demi kemajuan kota Bandung. Setiap inovasi yang digagasnya selalu diekspose di akun media sosial pribadinya dalam rangka sosialisasi, ataupun hanya sekedar mengingatkan warganya. Kebanyakan netizen memuji dan memberikan apresiasi setiap inovasi yang diberikan oleh Emil, walaupun tidak



terlepas juga kritikan yang datang, yang selalu ditanggapinya dengan bijak dan santun. Emil juga terkenal sebagai seorang yang humoris dan kerap menyelipkan gurauan didalam komentar sertapostingannya. Berikut ini merupakan beberapa program-program Emil untuk kota Bandung yang berhasil membuat kepemimpinannya yang inovatif tidak hanya diakui oleh seluruh warga Bandung, tetapi juga oleh masyarakat di daerah lainnya.

1. Mengadakan Bus Sekolah Gratis

Emil melalui Pemkot Bandung mengadakan bus sekolah tanpa tarif alias gratis untuk anak-anak yang pergi ke sekolah. Bus ini berkapasitas 70 penumpang dengan jumlah 10 armada bus yang beroperasi. Pengadaan bus sekolah gratis ini bertujuan untuk mengurangi volume kendaraan pribadi yang dibawa pelajar ke sekolah, sehingga juga dapat mengurangi kemacetan. Sampai dengan saat ini Dinas Perhubungan Kota Bandung telah menambah 26 armada bus sekolah sehingga total jumlah bus sekolah yang beroperasi ada 36 bus dari target 100 bus yang ditetapkan.

2. Membuat Taman Tematik

Emil membuat gebrakan dengan membangun taman-taman baru yang modern, inovatif dan edukatif yang bertujuan untuk mengimbangi udara sejuk yang ada di Bandung. Taman-taman tersebut ditanami dengan bermacam-macam spesies bunga dengan jumlah yang sangat banyak. Sejauh ini telah ada beberapa taman yang telah direalisasikan seperti Taman Lansia, Taman Musik Centrum, Taman Fotografi, Taman Film, Taman Persib. Selain itu, ada salah satu taman yang sempat membuat banyak orang terheran-heran karena taman ini dinamakan dengan Taman Jomblo. Sesuai dengan namanya, taman ini didedikasikan khusus untuk para jomblo dengan settingan kursi yang

hanya cukup untuk satu orang (*single*), fasilitas Wifi serta sarana bermain papan skateboard. Selain itu taman ini juga terlindung dari hujan yang sewaktu-waktu bisa datang.

3. Bandung Bebas Asap Rokok

Setiap hari Selasa, Emil membuat aturan agar seluruh warga kota Bandung tidak ada yang menghisap rokok. Program ini dinamakan dengan Selasa Tanpa Rokok. Pada awalnya Emil tidak melakukan paksaan dengan pemberian sanksi terhadap warga yang kedapatan melanggar aturan ini. Ia ingin agar warganya menerapkan aturan ini dengan kesadaran sendiri dalam menjaga kesehatan pribadi dan lingkungan sekitarnya. Program ini kemudian membawa Emil mendapatkan penghargaan dari Komnas Pengendalian Tembakau karena telah melakukan terobosan ini sebagai upaya melindungi warga Bandung dari bahaya rokok. Emil berencana jika animo masyarakat Bandung tinggi akan program ini, maka Pemkot Bandung akan menuangkan aturan ini dalam bentuk Peraturan Daerah Kota Bandung.

4. Parkir Modern Sistem Pra Bayar

Untuk mengatasi parkir liar yang kian merajalela, Emil membuat sistem parkir prabayar dengan menyediakan alat / *box* serupa kotak pos yang telah dirancang sedemikian rupa sehingga bisa mengeluarkan karcis parkir. Cara kerjanya juga sangat mudah, yaitu setelah para pengendara memarkirkan kendaraan sesuai dengan marka parkir, mereka tinggal memasukkan nomor kendaraan mereka pada *box* parkir tadi dengan memencet tombol yang ada, memasukkan uang pecahan koin Rp.500,- atau Rp.1000,- sesuai dengan tarif waktu parkir yang telah diperkirakan, kemudian karcis parkir akan keluar dengan sendirinya dari *box* tersebut. Pada karcis tersebut tertera jam masuk dan karcis tersebut harus



diletakkan di atas *dashboard* kendaraan. Apabila aturan ini diabaikan oleh para pengendara yang memarkir kendaraannya, maka petugas parkir resmi akan melakukan penggembokan pada kendaraan mereka.

5. Smart City

Salah satu keinginan Emil selanjutnya adalah merubah Bandung menjadi Smart City layaknya Seoul yang memiliki koneksi tinggi dengan internet. Emil telah menandatangani kerjasama dengan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) untuk membuat setiap ruang publik seperti taman kota, tempat ibadah, sekolah, kantor kecamatan dan kelurahan, transportasi, dan lain sebagainya terkoneksi dengan internet. Selain kota terkoneksi internet, Emil juga ingin membuat Bandung menjadi kota digital. Saat ini, kota Bandung telah memiliki *command center* di Balai Kota Bandung dengan anggaran Rp.30 miliar, dimana pusat komando tersebut terhubung dengan CCTV yang dipasang di 80 titik strategis kota Bandung. Dari ruangan itu petugas bisa memantau kemacetan lalu lintas hingga pedang kaki lima.

6. Akte Kelahiran Bebas Repot

Selama ini di kebanyakan kota di Indonesia masih melakukan birokrasi yang berbelit-belit terkait pelayanan publik, yang salah satunya adalah pembuatan akte kelahiran. Di Bandung, Emil telah melakukan program Akte Kelahiran Bebas Repot dengan layanan jemput bola. Petugas Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil secara rutin melakukan kunjungan ke seluruh Rumah Sakit yang ada di Bandung untuk melayani pembuatan akte terhadap bayi yang baru lahir, sehingga warga tidak harus repot ke kantor Disdukcapil untuk mengurusnya, dan ketika mereka

pulang ke rumah sudah membawa akte. Selain itu, Emil juga telah memberlakukan layanan mobil akte kelahiran keliling yang beroperasi di seluruh wilayah Bandung, untuk memberikan layanan pembuatan akte kelahiran. Pembuatan akte ini bebas biaya alias tidak dipungut biaya apapun.

7. Gerakan Sejuta Biopori

Dalam lima hari, warga Bandung telah berpartisipasi membuat lubang biopori sebanyak 266.000 dari target 500.000 biopori untuk mengatasi banjir. Biopori ini bermanfaat untuk mengurangi genangan air, menyuburkan tanah, mengelola sampah organik dan menabung air hujan. Partisipasi warga Bandung ini bisa terwujud hanya karena Emil mengadakan sayembara bagi yang mau berpartisipasi dengan pemenangnya jalan-jalan ke seputaran kota Bandung. Walaupun hadiah tersebut tidak terkesan mewah dan menggiurkan, tetapi banyak masyarakat yang mau berpartisipasi pada program tersebut. Ini membuktikan bahwa masyarakat Bandung juga memiliki tingkat kepedulian yang tinggi terhadap lingkungannya.

8. Membuat Program Harian

Setiap harinya, Emil mempunyai program yang identik pada hari yang telah ditentukan. Misalnya pada hari Senin, Emil menggulirkan program “*One Day No Rice*”, sehingga setiap hari Senin warga kota Bandung dihimbau untuk melatih diri mengurangi konsumsi nasi. Sedangkan setiap hari Selasa dikenal dengan “*Selasa Tanpa Rokok*”, yang merupakan himbauan kepada warga Bandung untuk tidak merokok pada hari tersebut. Hari Rabu dikenal dengan sebutan “*ReboNyunda*”, dimana warga Bandung dihimbau untuk menggunakan bahasa Sunda



agar dapat menjaga kelestarian bahasa adat tersebut. Setiap hari Kamis, Emil menghimbau warganya untuk menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa internasional dunia. Program pada hari Kamis ini dikenal dengan sebutan “Kamis Inggris”. Hari Jumat dikenal dengan program “Jumat Bersepeda” yang artinya himbauan kepada warga Bandung untuk menggunakan sepeda sebagai alat transportasi utama. Setiap harinya melalui akun media sosial pribadinya, Emil selalu mengingatkan warganya melalui postingan-postingan gambar yang menarik sesuai dengan tema hari masing-masing.

9. Penanganan Kebersihan

Untuk masalah kebersihan yang menjadi masalah umum setiap daerah, Emil mengeluarkan beberapa program yang sampai saat ini terus dikembangkan. Misalnya saja dengan menggulirkan program 1500 mesin pencacah sampah di setiap kelurahan di Bandung. Program lainnya adalah padabulan April 2015 lalu Emil menghadirkan 18 unit mobil penyapu jalan dengan kapasitas tangki sedang dan besar yang digunakan untuk membersihkan sampah di jalanan. Inovasi ini menuai banyak pujian dan apresiasi dari netizen yang mereka ungkapkan di akun media sosial pribadi milik Emil. Selain itu, Emil mempunyai program “Gerakan Pungut Sampah” yang dilaksanakan setiap hari Senin, Rabu dan Jum'at dan dilaunching pada saat peringatan Hari Lingkungan Hidup pada tahun 2014 lalu. Program ini diluncurkan sebagai upaya menanamkan kesadaran kepada warga Bandung agar dapat mencintai kebersihan lingkungan sekitarnya, dengan cara meluangkan waktu 10 sampai dengan 30 menit untuk memungut sampah di lingkungan sekitar. Khusus untuk program ini,

mulai 1 Desember 2014 lalu telah diberlakukan denda bagi yang membuang sampah sembarangan mulai dari Rp.250.000 - Rp.50 juta sesuai dengan Perda K3.

Sebagai bukti keberhasilan kota Bandung di bawah kepemimpinannya, Emil kerap mendapatkan penghargaan yang membuat nama kota Bandung semakin harum. Berikut merupakan beberapa penghargaan yang telah berhasil diraihinya selama menjadi walikota Bandung.

1. Penghargaan dari KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi) untuk kategori Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) terbaik, jumlah laporan gratifikasi terbanyak, dan laporan gratifikasi tepat waktu pada tahun 2014.
2. Anugerah Parahita Ekparaya (APE) tahun 2013 dengan kategori Madya, yang diberikan oleh Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak karena telah dinilai berhasil dalam memberikan perlindungan terhadap anak dan kesetaraan gender.
3. Penghargaan Inovasi Pemimpin Muda Bebas Tembakau dari Komnas Pengendalian Tembakau karena upaya inovatifnya melindungi warga Bandung dari epidemi tembakau melalui program “Selasa Tanpa Rokok”, konsep “Rumah Tanpa Asap Rokok” dan adanya larangan iklan rokok di Bandung.
4. Penghargaan “*Best IT Innovation Mayor*” dari Media Group Obsession News pada tahun 2015 karena telah berhasil melakukan inovasi untuk memajukan Bandung melalui teknologi informasi.
5. Penghargaan “*Government Award*” dari Sindo Weekly pada tahun 2014 dan 2015 karena telah berhasil melakukan inovasi lingkungan di kota Bandung.



Dari hasil uraian penggalian data di kota Solo, Surabaya dan Bandung di atas, dapat kita lihat bahwa proses perubahan dalam rangka penyelenggaraan praktek reformasi birokrasi terjadi karena adanya faktor *leadership* yang kuat dari masing-masing kepala daerahnya. Hal ini tergambar dari adanya perubahan dengan peningkatan yang cukup signifikan melalui wujud fisik masing-masing daerah serta penghargaan-penghargaan yang berhasil diraih. Faktor *leadership* ini yang kemudian disebut-disebut menjadi penyebab dari perubahan tersebut, dimana pelayanan publik menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja pemerintahan karena merupakan salah satu sektor pemerintahan yang bersentuhan langsung oleh masyarakat, dirasakan oleh masyarakat, serta dinilai oleh masyarakat. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa faktor *leadership* ini merupakan unsur utama pada keberhasilan penyelenggaraan praktek reformasi birokrasi di ketiga daerah tersebut.

Model Kepemimpinan Joko Widodo di Kota Solo

Dalam melakukan perubahan di kota Solo, dapat dianalisis bahwa Jokowi menerapkan dua model pendekatan kepada warga kota Solo dengan menggabungkan pendekatan *Rasional-Empiris* dan pendekatan *Normatif-Reedukatif*. Dalam gabungan dua model pendekatan ini, Jokowi menerapkanteknik komunikasi yang informatif dan efektif agar warganya mau melakukan suatu perubahan. Jokowi terlebih dahulu banyak mendengar keluh kesah dari warganya mengenai apa saja keinginan mereka terkait kesejahteraan hidup dan kemajuan kota Solo. Setelah mendengar keinginan dari masyarakat, Jokowi lantas membuat langkah-langkah strategis dalam melakukan perubahan dalam rangka mewujudkan

reformasi birokrasi. Kebijakan-kebijakan yang diambil oleh Jokowi tidak serta merta langsung dilaksanakan tanpa memperhatikan situasi dan kondisi warganya. Dengan teknik komunikasi yang baik, Jokowi menjelaskan kepada warganya melalui pertemuan-pertemuan informal yang kerap ia lakukan, mengenai apa dan mengapa ia harus mengambil suatu kebijakan tertentu. Ia meyakinkan bahwa perubahan yang dilakukan bertujuan untuk kepentingan terbaik masyarakat kota Solo serta menjadikan Solo kota yang berhasil dalam mewujudkan pelayanan publik. Contohnya saja kasus relokasi PKL yang sebelumnya menjadi masalah yang tak pernah terselesaikan oleh walikota sebelumnya. Jokowi berhasil melakukan relokasi PKL ini tanpa adanya keributan atau kekerasan bahkan tentangan dari para PKL tersebut, karena teknik komunikasi yang digunakan Jokowi telah berhasil membuat mereka mau direlokasi dengan catatan mereka tetap mendapatkan tempat yang baru untuk berdagang. Dari awal rencana relokasi, Jokowi telah melibatkan para PKL tersebut untuk bersama-sama mencari solusi terhadap permasalahan tersebut. Sampai pada eksekusi/pelaksanaan relokasi tersebut, Jokowi juga tetap melibatkan mereka dengan metode pelaksanaan yang membuat mereka tetap merasa dimanusiakan. Dari catatan perubahan peningkatan pembangunan kota Solo di bawah kepemimpinan Jokowi, ia telah memiliki keenam kualitas sebagai seorang pemimpin menurut Pat Williams, yaitu visi yang jelas, keterampilan berkomunikasi, keterampilan bergaul, karakter yang baik, kompetensi yang baik serta keberanian dalam ketegasan. Keenam kualitas tersebut ia buktikan melalui



beberapa program kebijakannya yang berhasil membuat Solo menjadi lebih baik. perubahan yang dilakukan oleh Jokowi di Solo ini lebih tergolong perubahan yang bersifat strategis/radikal, dimana perubahan tersebut mencakup transformasi dan perubahan visi, misi, sistem kerja sampai pada restrukturisasi.

Dalam memimpin Solo, model/gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Jokowi adalah model kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dimana ia menghadirkan perilaku *charisma/idealized influence* dengan melakukan rutinitas blusukan ke tempat-tempat yang memang memiliki tingkat urgensi yang tinggi dan memerlukan penanganan segera. Prilaku *individualized consideration or individualized attention* juga telah ia terapkan dimana ia selalu berusaha untuk terjun langsung ke tempat atau lokasi yang bermasalah serta berusaha menjadi pendengar yang baik bagi masyarakat Solo mengenai keluhan-keluhan serta harapan-harapan mereka terkait kesejahteraan hidup dan kemajuan kota Solo. Seluruh upaya Jokowi dalam meningkatkan pelayanan publik demi mewujudkan reformasi birokrasi dapat dikatakan telah mencapai tingkat keberhasilan kelima, dimana warga Solo melihat Jokowi sebagai seorang Walikota yang hebat dan sangat patut untuk dihormati karena mempunyai dedikasi yang tinggi serta kerja keras yang berhasil membuat Solo mengalami perubahan yang sangat pesat selama masa kepemimpinan beliau.

Model Kepemimpinan Tri Rismaharini di Kota Surabaya

Sebagai agen perubahan di kota Surabaya, dapat dianalisis bahwa Risma menggunakan model pendekatan gabungan antara model

pendekatan *Normatif-Reedukatif* dan *Lingkungan-Adaptif*, dimana ia selalu memberikan penjelasan kepada target perubahannya mengenai pentingnya perubahan tersebut dilakukan. Pada kasus penutupan lokalisasi Dolly yang notabene tidak pernah berani dilakukan oleh walikota-walikota sebelumnya, Risma terlebih dahulu menggunakan pendekatan kepada para PSK dan mucikari dengan memberi penjelasan bahwa kebijakan ini merupakan keputusan yang terbaik yang harus tetap dilaksanakan demi kepentingan terbaik semua orang. Risma juga memberikan bekal berupa keterampilan melalui pelatihan yang diberikan agar para PSK dan mucikari tersebut mempunyai bekal dalam menjalani profesi yang baru nantinya. Bukan hanya itu, Risma juga berjanji memperkerjakan sejumlah PSK untuk menjadi tenaga kontrak di beberapa SKPD di Pemerintah Kota Surabaya. Risma berusaha meyakinkan pada mereka bahwa proses transisi profesi tersebut akan berjalan mulus dan tidak menakutkan. Memang tidak semua PSK dan mucikari serta beberapa pihak yang berkepentingan bersedia mendukung kebijakan penutupan lokalisasi Dolly tersebut, tetapi berbekal tekad kuat, Risma yakin bahwa setiap orang pasti memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi terbaru. Risma juga berusaha untuk menunjukkan bahwa kebijakan tersebut adalah untuk kebaikan mereka juga di masa depan nantinya.

Dari gambaran model kepemimpinan Risma dalam melakukan perubahan di kota Surabaya, dapat kita lihat bahwa ia memiliki keenam kualitas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Pat Williams, yaitu visi yang jelas, keterampilan berkomunikasi, keterampilan bergaul, karakter yang



baik, kompetensi yang baik serta keberanian dalam ketegasan. Walaupun gaya komunikasi yang digunakan Risma terkadang membuat orang lain takut dan segan karena beliau dikenal sebagai orang yang *ceplas ceplos* dan kadang meluapkan emosinya terhadap target perubahan yang bermasalah, tetapi sejauh ini ia tetap dapat mencapai keberhasilan dalam melaksanakan perubahan tersebut. Sedangkan kualitas terbesar yang dimilikinya adalah keberanian untuk selalu bersikap tegas. Ia memang dikenal sebagai seseorang yang sangat tegas dan sangat berani mengambil resiko sebesar apapun pada setiap perubahan yang ia lakukan. Bahkan pada kasus penutupan lokalisasi Dolly, ia mengatakan rela mati dan meminta agar semua orang mengikhhlaskan kepergiannya. Segala perubahan yang dilakukan oleh Risma ini tergolong perubahan strategis/radikal dimana perubahan tersebut mencakup transformasi dan perubahan visi, misi, sistem kerja sampai pada restrukturisasi. Sedangkan untuk model/gaya kepemimpinan Risma sama dengan model kepemimpinan yang dianut oleh Jokowi, yaitu model kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Dalam model kepemimpinan ini, Risma menghadirkan perilaku *charisma/idealized influenced* dan *individualized consideration or individualized attention*. Kedua perilaku ini diwujudkan dalam aksi nyata dengan selalu terjun langsung ke lokasi permasalahan yang sedang terjadi. Seperti yang kita ketahui bahwa dalam keadaan apapun Risma selalu memantau keadaan di seluruh penjuru kota Surabaya dan turun langsung ke lokasi yang sedang mengalami permasalahan, bahkan menangani sendiri permasalahan

tersebut dengan segenap jiwa raganya. Selain kedua perilaku tadi, Risma juga menghadirkan perilaku *inspirational motivation*, dimana ia kerap memberikan motivasi kepada target perubahan tentang pentingnya perubahan itu dilakukan dan menjadikan kesalahan sekarang menjadi pengalaman belajar agar dapat melanjutkan kehidupan yang lebih baik lagi kedepannya. Dari seluruh keberhasilan kepemimpinan Risma di kota Surabaya, dapat dianalisis bahwa ia telah mencapai tingkat keberhasilan kelima, dimana seluruh prestasi yang diraihinya dicapai dengan dedikasi dan kerja keras yang tinggi, yang membuatnya begitu dihormati dan dicintai oleh warganya.

Model Kepemimpinan Ridwan Kamil di Kota Bandung

Dari hasil uraian keberhasilan kepemimpinan Emil dalam melakukan perubahan di kota Bandung, dapat dianalisis bahwa Emil menggunakan model pendekatan seperti yang digunakan oleh Jokowi, yaitu gabungan antara pendekatan *Rasional-Empiris* dan *Normatif-Reedukatif*. Teknik komunikasi yang baik menjadi modal penting Emil dalam melakukan pendekatan kepada warganya untuk mau bersama-sama melakukan perubahan demi mewujudkan kemajuan kota Bandung. Media komunikasi seperti media sosial layaknya facebook dan twitter pun menjadi pilihan Emil untuk berinteraksi dengan *followers*-nya. Bahasa yang digunakan oleh Emil juga sangat bervariasi, mulai dari bahasa Indonesia, bahasa Inggris, bahkan bahasa Sunda yang notabene merupakan bahasa adat yang biasa digunakan oleh warga Bandung. Bukan hanya memberikan informasi dan sosialisasi, tetapi sosok Emil juga



dikenal sebagai sosok yang mau mendengarkan keluh kesah serta harapan warganya, bahkan Emil menjadikan hari Minggu sebagai rutinitasnya untuk berkunjung ke warganya yang kurang mampu untuk sekedar makan dan mengobrol bersama. Baik di dunia nyata maupun di dunia maya, setiap harinya Emil selalu berusaha mengingatkan kepada warganya terkait seluruh program dan kebijakan yang diterapkannya di Bandung. Segala alasan pentingnya program dan kebijakan terkait perubahan itu pun tak lupa ia kemukakan dengan bahasa yang sangat elegan. Tak jarang juga ia menyelipkan humor atau candaan di dalamnya, sehingga orang tak takut untuk memberikan komentar baik berupa pujian maupun kritikan. Emil juga dikenal sangat santun dalam menjawab komentar walaupun itu merupakan kritikan pedas baginya. Oleh karena itu, sama halnya seperti Jokowi dan Risma, Emil juga telah memiliki enam kualitas yang harus dimiliki sebagai seorang pemimpin menurut Pat Williams, yaitu visi yang jelas, keterampilan berkomunikasi, keterampilan bergaul, karakter yang baik, kompetensi yang baik serta keberanian dalam ketegasan. Kualitas yang paling unggul dari sosok seorang Emil adalah pada keterampilannya dalam berkomunikasi. Seperti halnya yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa teknik komunikasi yang baik menjadi modal yang sangat berpengaruh terhadap perubahan yang ia lakukan. Kualitas lainnya yang unggul di dalam sosok Emil adalah keterampilannya dalam bergaul, dimana Emil selalu menjadikan setiap kritikan sebagai pujian dan ia juga tipe orang yang humoris sehingga orang tidak takut dengan sosoknya tetapi tetap menghormatinya sebagai

pemimpin yang hebat.

Perubahan yang telah banyak dilakukan oleh Emil di Bandung tergolong sebagai perubahan operasional/*incremental*, dimana perubahan tersebut dilakukan secara terus menerus/berkesinambungan, termasuk peremajaan teknologi yang selama ini kerap ia lakukan. Emil memang dikenal sebagai sosok yang melek akan teknologi dan selalu memanfaatkan teknologi dalam setiap perubahan atau inovasi yang digagasnya, seperti halnya pendirian *command center* yang merupakan pusat komando yang terhubung dengan CCTV yang dipasang di 80 titik strategis kota Bandung. Dari uraian di atas mengenaigaya kepemimpinan Emil dalam melakukan perubahan, Emil tergolong pemimpin dengan paduan gaya kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) dan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Seperti yang telah dijelaskan di atas, bahwa sebelum Emil menjabat sebagai walikota Bandung, namanya sudah banyak dikenal oleh orang banyak karena segudang prestasinya dan *social investment*-nya terhadap kota Bandung, sehingga ketika ia maju sebagai calon walikota Bandung, orang sudah yakin bahwa ia bisa menjadi pemimpin yang baik, yang nantinya akan membawa banyak perubahan positif terhadap kota Bandung. Sedangkan dalam gaya kepemimpinan transformasional, Emil berhasil membawa keempat perilaku yang terdapat dalam gaya kepemimpinan tersebut. Perilaku pertama yaitu *charisma/idealized influence*, dimana ia mempunyai keyakinan diri yang kuat dan berpegang teguh pada tujuannya untuk menjadikan Bandung sebagai kota yang nyaman untuk dihuni dengan



segudang prestasi, sehingga dapat menumbuhkan rasa bangga dalam diri masyarakat menjadi warga Bandung. Perilaku kedua yaitu *inspirational motivation*, dimana Emil selalu memberikan motivasi inspirasi kepada seluruh warga Bandung untuk berperan serta dalam mewujudkan tujuan masa depan kota Bandung. Perilaku ketiga adalah *intellectual stimulation*, dimana Emil selalu memberikan stimulasi atau rangsangan agar warganya dapat berfikir inovatif dan kreatif terkait kemajuan kota Bandung. Sedangkan perilaku terakhir yaitu *individualized consideration or individualized attention* dimana Emil selalu mendengarkan dan memperhatikan masukan-masukan dari warganya dan ia juga kerap melakukan “blusukan” seperti yang dilakukan oleh Jokowi dan Risma. Dari seluruh keberhasilan Emil dalam memimpin kota Bandung, ia dapat dikategorikan telah berhasil dengan tingkat keberhasilan kelima yang merupakan tingkat keberhasilan paling tinggi, dimana keberhasilan yang didapatnya ditempuh melalui dedikasi yang tinggi serta kerja keras yang sungguh-sungguh, sehingga berdampak pada rasa hormat, cinta dan bangga warga Bandung karena telah memiliki sosok seperti Emil sebagai seorang pemimpin.

E. PENUTUP

Kesimpulan

Model pendekatan yang dilakukan oleh Jokowi di kota Solo sama dengan model pendekatan yang dilakukan oleh Emil di kota Bandung, yaitu gabungan antara pendekatan *Rasional-Empiris* dan *Normatif-Reedukatif*. Sedangkan model pendekatan yang dilakukan Risma di kota Surabaya adalah gabungan antara model pendekatan *Normatif-Reedukatif* dan *Lingkungan-Adaptif*. Sedangkan jenis perubahan yang dilakukan oleh Jokowi di

kota Solo sama dengan jenis perubahan yang dilakukan Risma di kota Surabaya, yaitu perubahan yang bersifat strategis/radikal dimana perubahan tersebut mencakup transformasi dan perubahan visi, misi, sistem kerja sampai pada restrukturisasi. Sedangkan jenis perubahan yang dilakukan Emil di kota Bandung tergolong perubahan operasional/*incremental*, dimana perubahan tersebut dilakukan secara terus menerus/berkesinambungan, termasuk peremajaan teknologi. Baik Jokowi, Risma, maupun Emil tergolong pemimpin dengan gaya/model kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dengan masing-masing perilaku yang dihadirkan. Tetapi khusus Emil memadukan gaya kepemimpinan transformasionalnya dengan gaya kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*). Untuk tingkat keberhasilan, ketiga walikota ini sama-sama dikategorikan mencapai tingkat keberhasilan yang paling tinggi, yaitu tingkat kelima, dimana keberhasilan yang didapat ditempuh melalui dedikasi yang tinggi serta kerja keras, sehingga menimbulkan rasa hormat, cinta dan bangga dari warga masing-masing. Disamping itu, sebagai seorang pemimpin, ketiganya juga telah memiliki keenam kualitas yang dipersyaratkan harus dimiliki dalam diri seorang pemimpin oleh Pat Williams dengan keunggulan mereka masing-masing.

Saran

1. Salah satu faktor penyebab Jokowi, Risma dan Emil menjadi banyak dikenal orang dengan keberhasilan kepemimpinannya di daerah masing-masing adalah karena terekspose oleh media. Selain itu, Emil khususnya juga sangat memanfaatkan media sosial untuk mengekspose kegiatan dan prestasi kota Bandung. Hal ini seharusnya menjadi pelajaran untuk



daerah lain yang mempunyai pemimpin yang telah berhasil membawa perubahan positif di daerah tersebut dalam kerangka reformasi birokrasi, agar memanfaatkan media sebagai alat untuk mengekspose daerahnya agar lebih dikenal.

2. Perlu adanya rancangan untuk penguatan sistem manajemen seluruh program/kebijakan yang selama ini telah berhasil diciptakan dan diterapkan oleh Jokowi, Risma dan Emil, yang membawa dampak positif bagi daerah. Hal ini dimaksudkan agar daerah tidak terlalu mempunyai ketergantungan kepada kepala daerahnya untuk menjadi daerah yang berhasil, sehingga siapapun nantinya yang duduk sebagai kepala daerah, sistem yang ada akan tetap berjalan, dan daerah tersebut tetap menjadi daerah yang terus mengalami peningkatan/kemajuan dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Amarullah, Rustan., Heru Wismono, Fani., Erinda Ramdhani, Lany., Noor Aziza, Tri. 2014. *Reformasi Birokrasi Ala Pemerintah Kota Pontianak*. Jurnal Borneo Administrator Volume 10 Nomor 2. PKP2A III LAN : Samarinda.
- Amin, Al. 2013. *4 Cara Risma Sulap Lokalisasi Dolly jadi Pusat Bisnis*. <http://www.merdeka.com/peristiwa/4-cara-risma-sulap-lokalisasi-dolly-jadi-pusat-bisnis/pemberdayaan-sosial.html>. Diakses tanggal 18 Mei 2015.
- Bandung Juara. 2013. *Ridwan Kamil Raih Penghargaan dari Kementerian PPPA*. <http://bandungjuara.com/berita/ridwan-kamil-raih-penghargaan-dari-kementerian-pppa.html>. Diakses tanggal 18 Maret 2015.
- BBC Indonesia. 2014. *Ridwan Kamil Berinovasi Setiap Hari*. http://www.bbc.co.uk/indonesia/aporan_khusus/2014/07/140727_bincang_ridwan_kamil. Diakses tanggal 18 Maret 2015.
- C. Maxwell, John. 2013. *Developing The Leaders Around You*. PT Menuju Insan Cemerlang : Surabaya.
- Cahyo, David. 2012. *8 Bukti Kemajuan Solo di Tangan Jokowi*. <http://mengakubackpacker.blogspot.com/2012/07/8-bukti-kemajuan-solo-di-tangan-jokowi.html>. Diakses tanggal 18 Maret 2015.
- Capres Indonesia. 2011. *Jokowi : Walikota Solo yang Humanis dan Berprestasi*. <https://capresindonesia.wordpress.com/2011/08/04/jokowi-walikota-solo-yang-humanis-dan-berprestasi/>. Diakses tanggal 18 Maret 2015.
- Dwiyanto, Agus., dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press : Yogyakarta.
- Galamedia News. 2015. *Walikota Bandung Kembali Sabet Dua Penghargaan*. 2015. <http://m.galamedianews.com/bandung-raya/14170/wali-kota-bandung-kembali-sabet-dua-penghargaan.html>. Diakses tanggal 19 Mei 2015
- Hendrik, Rudi. 2014. *Srikandi Risma Akhiri Riwayat Lokalisasi Dolly*. <http://mirajnews.com/id/artikel/feature/srikandi-risma-akhiri-riwayat-lokalisasi-dolly/>. Diakses tanggal 18 Mei 2015.
- Inilah Sebagian Hasil Kerja Jokowi Selama Memimpin Solo*. 2012. <http://rimmelds.blogspot.com/2012/08/inilah-sebagian-hasil-kerja-jokowi.html>. Diakses tanggal 18 Mei 2015.
- Iqbal, M. 2015. *Cerita Risma Tutup Dolly: Di Lokalisasi Ada Penindasan dan Narkoba*. <http://news.detik.com/read/2015/04/30/234355/290307>



- 8/10/cerita-risma-tutup-dolly-di-lokalisasi-ada-penindasan-dan-narkoba. Diakses tanggal 18 Mei 2015.
- Irfan, Mohammad. 2014. *Gebrakan Risma Menutup Dolly*. <http://news.metrotvnews.com/read/2014/06/12/252212/gebrakan-risma-menutup-dolly>. Diakses tanggal 18 Mei 2015.
- JPNN. 2015. *Jurus Walikota Bandung Ridwan Kamil Wujudkan Smart City*. <http://www.jpnn.com/read/2015/02/11/286821/Jurus-Wali-Kota-Bandung-Ridwan-Kamil-Wujudkan-Smart-City>. Diakses tanggal 18 maret 2015.
- Kompasiana. 2011. *Tri Rismaharini, Walikota Perempuan Tanpa Kompromi, Meraih Prestasi Adipura 2011 Untuk Surabaya*. <http://green.kompasiana.com/penghijauan/2011/06/11/tri-rismaharini-walikota-perempuan-tanpa-kompromi-meraih-prestasi-adipura-2011-untuk-surabaya-372128.html>. Diakses tanggal 18 Maret 2015.
- Kurniadi, Agil. 2015. *Inovasi Ridwan Kamil : Mobil Penyapu Jalan Untuk Bandung*. <http://nasional.beritaprima.com/inovasi-ridwan-kamil-mobil-penyapu-jalan-untuk-bandung/>. Diakses tanggal 19 Mei 2015
- Mariana, Dedi., Paskarina, Caroline., Nurasa, Heru. 2010. *Reformasi Birokrasi dan Paradigma Baru Administrasi Publik di Indonesia*. Kumpulan Tulisan dalam Buku Revitalisasi Administrasi Negara : Reformasi Birokrasi dan e-Governance. Graha Ilmu : Yogyakarta
- Maulana Ali, Eko. (2012). "Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan". Muticerdas Publishing
- Merdeka. 2014. *7 Gebrakan Ridwan Kamil Benahi Bandung*. <http://www.merdeka.com/peristiwa/7-gebrakan-ridwan-kamil-benahi-bandung.html>. Diakses tanggal 18 Maret 2015.
- Nugroho, Riant. 2013. *Change Management Untuk Birokrasi*. Elex Media Computindo: Jakarta
- Page Bandung Juara*. <https://www.facebook.com/bdgjuara/posts/277239132449492>. Diakses tanggal 19 Mei 2015
- Page Bandung Juara*. <https://www.facebook.com/bdgjuara?fref=nf>. Diakses tanggal 19 Mei 2015.
- Page Gerakan Pungut Sampah*. 2015. <https://www.facebook.com/gerakanpungutsampah>. Diakses tanggal 19 Mei 2015.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi No.10 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan
- Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025
- Putra Prima Perdana. 23 Juni 2014. *Ridwan Kamil Bikin Gerakan Pungut Sampah Senin, Rabu, Jum'at*. <http://regional.kompas.com/read/2014/06/23/1114368/Ridwan.Kamil.Bikin.Gerakan.Pungut.Sampah.Senin.Rabu.Jumat>. Diakses tanggal 19 Mei 2015.
- Rewansyah, Asmawi. 2010. *Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Good Governance*. CV. Yusaintanas Prima: Jakarta
- Rinaldo. 2014. *Pembuatan Akta Kelahiran Bebas Reput Ala Kota Bandung*. <http://news>.



- liputan6.com/read/2070003/pembuatan-akta-kelahiran-bebas-repot-ala-kota-bandung. Diakses tanggal 8 April 2015.
- Risanti. 2014. *Selasa tanpa Rokok, Kamil Diganjar Penghargaan*. <http://www.tempo.co/read/news/2014/05/20/058579132/Selasa-tanpa-Rokok-Kamil-Diganjar-Penghargaan>. Diakses tanggal 8 April 2015.
- Rismaharini, 2015. Inilah Alasan Bu Risma, Walikota Surabaya Harus Dilengserkan Dari Jabatannya dalam Page *Sudah Tahukah Anda?*. <https://www.facebook.com/SudahTahukahAnda/posts/518868764881730:0>. Diakses tanggal 18 Mei 2015
- Santrock, John W. 2007. *Psikologi Pendidikan Terjemahan Tri Wibowo B.S Edisi Kedua*. Kencana. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2010. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik)*. PT. Refika Aditama : Bandung
- Sinambela, Lijan Poltak., dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik (Kebijakan dan Implementasi)*. Bumi Aksara : Jakarta.
- Sudrajat, Ilyani. 2014. *9 Aksi Kreatif & Nyeleneh Ridwan Kamil Untuk Bandung*. <http://sosok.kompasiana.com/2014/01/27/ini-dia-9-aksi-kreatif-nyeleneh-ridwan-kamil-untuk-bandung-627673.html>. Diakses tanggal 18 Maret 2015.
- Terbaru. 2012. *Tentang Mobil Esemka Harga-Spesifikasi-Asal Usul Cerita*. <http://terbaru-1.blogspot.com/2012/01/tentang-mobil-esemka-harga-spesifikasi.html>. Diakses tanggal 18 Mei 2015.
- Tjiharjadi, Semuil. 2007. *To Be A Great Leader*. CV Andi Offset. Yogyakarta.
- Tribun News. 2014. *Ini Kisah Sukses Jokowi di Solo*. <http://www.tribunnews.com/nasional/2014/06/10/ini-kisah-sukses-jokowi-di-solo>. Diakses tanggal 18 Maret 2015.
- Undang-Undang No.25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Vitbicom. 2014. *Tri Rismaharini : Walikota Surabaya yang Mendunia*. <http://www.vitbi.com/2014/02/13/tri-rismaharini-walikota-surabaya-yang-mendunia.html>. Diakses tanggal 18 Maret 2015.
- Yuanto. 2014. *Dapat Awards, Risma "Dolly" Ceplas Ceplos Panaskan Telinga Mirip Ahok*. <http://www.lensaindonesia.com/2014/10/18/dapat-awards-risma-dolly-ceplas-ceplos-panaskan-telinga-mirip-ahok.html>. Diakses tanggal 18 Mei 2015.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT Indeks : Jakarta.

