



UNIVERSITAS INDONESIA

***CAUSAL MAP* KEPEMIMPINAN KEPALA DAERAH:
STUDI KASUS WALIKOTA JOKO WIDODO DALAM
MERUMUSKAN KEBIJAKAN DAYA SAING DAERAH DI
KOTA SOLO**

TESIS

NAMA : ITA PRIHANTIKA
NPM : 0906589210

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
JAKARTA
JULI 2011



UNIVERSITAS INDONESIA

**CAUSAL MAP KEPEMIMPINAN KEPALA DAERAH:
STUDI KASUS WALIKOTA JOKO WIDODO DALAM
MERUMUSKAN KEBIJAKAN DAYA SAING DAERAH DI
KOTA SOLO**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi (M.A)**

**NAMA : ITA PRIHANTIKA
NPM : 0906589210**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
JULI 2011**

Universitas Indonesia

*Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap
(QS Al Insyirah 6-8)*

Karya kecil ini kupersembahkan untuk Bapak (alm):
"Bapak, aku telah memenuhi harapanmu"



HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Ita Prihantika

NPM : 0906589210

Tanda Tangan : 

Tanggal : 12 Juli 2011

HALAMAN PENGESAHAN

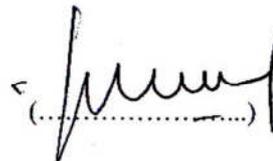
Tesis ini diajukan oleh

Nama : Ita Prihantika
 NPM : 0906589210
 Departemen : Ilmu Administrasi
 Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Publik
 Judul Tesis : *Causal Map* Kepemimpinan Kepala Daerah: Studi Kasus
 Walikota Joko Widodo dalam Merumuskan Kebijakan
 Daya Saing Daerah di Kota Solo

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi (M.A) pada Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

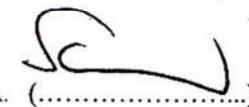
DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Amy Y.S. Rahayu, M.Si.



(.....)

Pembimbing : Dr. Ir. Sudarsono Hardjosoekarto, M.A.



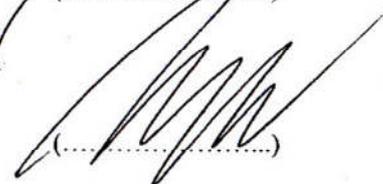
(.....)

Penguji : Prof Azhar Kasim, MPA.



(.....)

Sekretaris Sidang: Lina Miftahul Jannah, M.Si.



(.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 6 Juli 2011

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT atas segala kenikmatan anugrah-Nya yang tiada terkira, sehingga penulis bisa menyelesaikan proses penyusunan tesis ini sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan tingkat pascasarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW, keluarga, sahabat, semoga kita menjadi bagian dari umatnya yang mendapat syafaat dari beliau di yaumul akhir nanti.

Selama proses penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ., selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Ilmu Administrasi FISIP UI atas segala pengetahuan dan pengarahannya.
2. Dr. Ir. Sudarsono Hardjosoekarto, M.A., selaku pembimbing atas segala bimbingan, saran dan dukungan yang begitu besar selama proses penulisan tesis ini.
3. Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA., selaku penguji ahli pada sidang rancangan dan tesis atas segala masukan, saran dan apresiasi yang diberikan pada penulis.
4. Dr. Amy S. Rahayu, M.Si., selaku ketua sidang atas masukan, saran, dan apresiasi yang diberikan pada penulis.
5. Lina Miftahul Jannah, M.Si., selaku sekretaris sidang yang juga pembimbing akademik dan sekretaris program pascasarjana, atas masukan dan saran, ilmu dan bimbingan selama penulis menjadi mahasiswa.
6. Seluruh dosen Program Studi Ilmu Administrasi UI atas segenap pengetahuan, bantuan dan bimbingan selama penulis menjadi mahasiswa, dan staf Sekretariat (terutama Mas Deny dan Mba Niniek) atas bantuan selama ini; Mas Pri dan Pak Pur atas bantuan buku-buku dan jurnal dari perpustakaan.
7. Bapak Sumartono Hadinoto, Bapak Winarso, dan Ibu Vera Kartika Giantari atas kesediaannya menjadi narasumber penelitian ini; Bapak Budho (Kepala Bagian Humas dan Protokol Pemkot Surakarta) dan Bapak Herwin, serta rekan-rekan di Solo: Wachid Noor dan Linda Puspitasari atas segala bantuan

yang diberikan dalam pengumpulan data, serta Adiwena Yusuf Nugraha Zabda dan Nila Rahma atas bantuan kontak-kontak informan yang diberikan.

8. Bapak H. Ahmad Feri Firman, Ibu Drs.H. Sitaresmi S. Soekanto, M.Psi.T., dan Bapak Imam Santoso selaku pembina Institute for Sustainable Reform (INSURE) atas arahan, pengetahuan dan kesempatan yang diberikan penulis untuk melanjutkan pendidikan pascasarjana; Bramastyo Bontas Prastowo, M.E., (Direktur Eksekutif INSURE), Lenny Hamdi, Aida Hanifa, Cindy Cirilya, M. Sukma Akbar, Laila Kurnia Sari, Rahayu Tri Wahyuni, Kaukabus Syarqiyah, dan M. Arfan Azhar, Iman P. Kusuma, Inggar Saputra, Kusmiyanto, Sulistyoningsih, Rif'a Mahmudah, Agung Nurwijoyo, Dany Widianoro, serta rekan-rekan INSURE lainnya, terimakasih atas persahabatan dan bantuannya selama ini.
9. Rekan-rekan Administrasi dan Kebijakan Publik Angkatan 18, Jujun Rusmijati, Iffan, Fathir Fajar Siddiq, Dian Rakhmah, Erickson Sidjabat, Engkas Sukaesih dan lainnya, atas semangat belajar yang ditularkan dan saling mendukung dalam penyelesaian tesis.
10. Orang tua penulis di Metro, Indarto (Alm) dan Munawati, atas didikan, doa dan kasih sayang sepanjang jalan; Bapak Yusuf, S.KM., dan Mamah Siti Nafsiah di Cirebon atas dukungan, doa dan kasih sayangnya selama ini. Serta adik-adik tersayang atas segala cinta dan dukungannya (Evi Agustina, Tya Panca Rahmadhani, Heksa Kusuma Wardhana, Dodi Yusmargana, dan Fuji Astuti Yusmargana).
11. Heri Yusmargana, S.Pt., atas segenap perhatian, dukungan baik moril maupun materiil dan motivasinya dalam setiap langkah; tidak lupa buat 'kakak' jundi kecil kami dalam kandungan yang selama ini menemani penulis menyelesaikan kuliah dan tesis.

Seperti pepatah *tiada gading yang tak retak*, maka tulisan ini juga tidak luput dari kekurangan dan kelemahan. Namun, hal itu merupakan proses belajar agar dapat berbuat lebih baik di kemudian hari. Akhir kata, semoga karya sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, Juli 2011

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ita Prihantika
NPM : 0906589210
Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

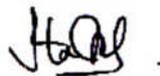
demikian demi kepentingan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusve Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

"Causal Map Kepemimpinan Kepala Daerah: Studi Kasus Walikota Joko Widodo dalam Merumuskan Kebijakan Daya Saing Daerah di Kota Solo"

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir ini selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta
12 Juli 2011
Yang menyatakan



(Ita Prihantika)

ABSTRAK

Nama : Ita Prihantika
Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul : *Causal Map* Kepemimpinan Kepala Daerah: Studi Kasus
Walikota Joko Widodo dalam Merumuskan Kebijakan
Daya Saing Daerah di Kota Solo

Kota Solo di bawah kepemimpinan Walikota Joko Widodo (2005 -2010 dan 2010 – 2015) merupakan salah satu daerah yang dirujuk sebagai *best practice* dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Tesis ini bertujuan mendeskripsikan *causal maps* kepemimpinan Joko Widodo dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah di Kota Solo. Analisis data menggunakan teknik *cognitive maps* dengan panduan dari Ackermann, dkk., kemudian dikonversi melalui metode NUMBER (Normalized Unit Modeling By Elementary Relationship) yang diperkenalkan Kim Dong-Hwan, sehingga menjadi *system dynamics* dengan bantuan *software* Vensim.

Untuk menunjang penelitian, teori yang digunakan untuk menganalisis yaitu teori daya saing daerah, teori kepemimpinan dan teori *dynamic capabilities*. Hasil dari penelitian ini berupa peta pemikiran Joko Widodo dalam kapasitasnya sebagai pemimpin dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah di Kota Solo.

Hasilnya berdasarkan *causal maps* Joko Widodo dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah, penyebab (*causes*) daya saing daerah Kota Solo adalah program pro rakyat, yang pada akhirnya meningkatkan dua faktor pembentuk daya saing daerah, yaitu lingkungan usaha yang produktif dan meningkatkan kualitas infrastruktur dan lingkungan. Dalam perumusan kebijakan yang dilakukannya, Joko Widodo bersifat *balancing* atau keseimbangan antara satu kebijakan dengan kebijakan yang lainnya. Hasil kebijakan daya saing daerah Kota Solo akan terlihat setelah 65 bulan berjalan.

Sisi kepemimpinan Joko Widodo dalam merumuskan daya saing daerah dikategorikan ke dalam tipe *transformational leadership*. Joko Widodo mendorong praktek *dynamic governance* dalam kepemimpinannya. *Agile process* dan *able people* dimulai dengan melakukan reformasi di bidang pelayanan publik. Untuk kemampuan *thinking ahead*, *thinking again* dan *thinking across* Pemerintahan Kota Solo sebagian besar berasal dari Joko Widodo, sehingga diperlukan kebijakan khusus agar inovasi dan kebijakan yang telah berjalan dapat berkelanjutan di masa yang akan datang.

Kata Kunci:

daya saing daerah, kepemimpinan, *causal maps*, metode NUMBER, *dynamic capabilities*

ABSTRACT

Name : Ita Prihantika
 Study Program : Administrative and Public Policy
 Title : *Causal Map* of The Local Leader Leadership: Case Studies
 Mayor Joko Widodo in Formulating Regional
 Competitiveness Policy in the City of Solo

The city of Solo under the leadership of Mayor Joko Widodo (2005 -2010 and 2010 - 2015) is one of local areas referred to be as the best local government practice. This thesis aim is to describe the causal maps of Joko Widodo leadership in formulating a regional competitiveness policy in the city of Solo. Analysis of data using the techniques of cognitive maps using the guide of Ackermann, et al. Then converted through a NUMBER method (Normalized Units By Elementary Relationship Modeling), which was introduced by Kim Dong-Hwan, to become the system dynamics. The simulation process is help by Vensim software.

To support the research, theories used to analyze are the theory of regional competitiveness, leadership theory and the theory of dynamic capabilities. The results of this study was forming the causal maps of Joko Widodo in his capacity as a leader in formulating regional competitiveness policy in the city of Solo.

By the results on causal maps of Joko Widodo in formulating regional competitiveness policy, the causes of regional competitiveness in Solo is a pro-people programs, which in turn increases the competitiveness of the two factors that forming regional competitiveness, which is a business productive environment and improvement on the quality of infrastructure and the environment. In the formulation of his policy, Joko Widodo reinforcing or strengthening of one policy with another policy. The results of competitiveness policy in the city of Solo will be seen after 65 months of practice.

Joko Widodo side of leadership in formulating regional competitiveness policy categorized into the type of transformational leadership. Joko Widodo encourage dynamic governance practices in leadership. Agile process and able people begin with reforms of public services. The ability of thinking ahead, thinking again and thinking across of the City of Solo mostly come from Joko Widodo, so it requires a special policy for innovation and policies that have run can be sustained in the future.

Key words:

regional competitiveness, leadership, causal maps, NUMBER methods, dynamic capabilities

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------------------------------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS... Error! Bookmark not defined. | |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.. Error! Bookmark not defined. | |
| ABSTRAK | vii |
| ABSTRACT..... | ix |
| DAFTAR ISI..... | x |
| DAFTAR TABEL..... | xiii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xv |
| BAB 1 PENDAHULUAN | Error! Bookmark not defined. |
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | Error! Bookmark not defined. |
| 1.2 Permasalahan | Error! Bookmark not defined. |
| 1.3 Pertanyaan Penelitian | Error! Bookmark not defined. |
| 1.4 Tujuan Penelitian | Error! Bookmark not defined. |
| 1.5 Signifikansi Penelitian | Error! Bookmark not defined. |
| 1.6 Ruang Lingkup Penelitian | Error! Bookmark not defined. |
| 1.7. Keterbatasan Penelitian | Error! Bookmark not defined. |
| 1.8 Sistematika Penulisan | Error! Bookmark not defined. |
| 1.9 Kerangka Penelitian..... | Error! Bookmark not defined. |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA | Error! Bookmark not defined. |
| 2.1 Daya Saing Daerah | Error! Bookmark not defined. |
| 2.2.1 Pengertian Daya Saing Daerah | Error! Bookmark not defined. |
| 2.2.2 Faktor Pembentuk Daya Saing Daerah... Error! Bookmark not defined. | |
| 2.2 Kepemimpinan..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan | Error! Bookmark not defined. |

| | |
|---|-------------------------------------|
| 2.2.2 Pendekatan Kepemimpinan Transformasional..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.2.3 Kepemimpinan dalam Pemerintahan Daerah | Error! Bookmark not defined. |
| 2.3 <i>Dynamic Capabilities</i> dalam Pemerintahan | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4 Penelitian Terdahulu | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4.1 Daya Saing Daerah: Perspektif, Profil dan Pengukurannya di Kabupaten/Kota di Indonesia ... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4.2 Sifat Pemimpin Masa Depan pada Kepemimpinan Organisasi Kepemudaan..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4.3 Pengembangan Model tentang Pengaruh <i>Able People</i> dan <i>Agile Process</i> terhadap <i>Dynamic Capabilities</i> dalam Proses Kebijakan Publik (Studi Kasus Pelayanan Bidang Pendidikan di Kabupaten Jembrana, Propinsi Bali).. | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4.4 Matrik Penelitian Terdahulu..... | Error! Bookmark not defined. |
| BAB 3 METODE PENELITIAN..... | Error! Bookmark not defined. |
| 3.1 Paradigma, Pendekatan dan Jenis Penelitian.... | Error! Bookmark not defined. |
| 3.2 Peran Peneliti | Error! Bookmark not defined. |
| 3.3 Subjek Penelitian | Error! Bookmark not defined. |
| 3.4 Teknik Pemilihan Informan | Error! Bookmark not defined. |
| 3.5 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data | Error! Bookmark not defined. |
| 3.6 Teknik Analisis Data | Error! Bookmark not defined. |
| 3.6.1 Teknik Manual <i>Causal Maps</i> | Error! Bookmark not defined. |
| 3.6.2 Konversi <i>Causal Maps</i> dengan Metode “NUMBER” | Error! Bookmark not defined. |
| BAB 4 GAMBARAN UMUM KOTA SOLO..... | Error! Bookmark not defined. |
| 4.1 Profil Kota Solo | Error! Bookmark not defined. |
| 4.1.1 Kinerja Ekonomi Kota Solo | Error! Bookmark not defined. |
| 4.1.2 Visi dan Misi Kota Solo | Error! Bookmark not defined. |
| 4.1.3 Prestasi dan Penghargaan | Error! Bookmark not defined. |
| 4.2 Sekilas Joko Widodo (Walikota Solo) | Error! Bookmark not defined. |

| | |
|---|-------------------------------------|
| 4.2.1 Visi dan Misi pada Kampanye Pilkada 2005. | Error! Bookmark not defined. |
| 4.2.2 Visi dan Misi pada Kampanye Pilkada 2010. | Error! Bookmark not defined. |
| BAB 5 CAUSAL MAP JOKO WIDODO | Error! Bookmark not defined. |
| 5.1 <i>Causal Map</i> Joko Widodo dalam Perumusan Kebijakan Daya Saing Daerah | Error! Bookmark not defined. |
| 5.2 <i>System Dynamics Model</i> melalui Metode ‘NUMBER’ | Error! Bookmark not defined. |
| 5.3 Kepemimpinan Joko Widodo dan <i>Dynamic Capabilities</i> Pemerintahan Kota Solo | Error! Bookmark not defined. |
| BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN | Error! Bookmark not defined. |
| 6.1 Kesimpulan | Error! Bookmark not defined. |
| 6.2 Saran | Error! Bookmark not defined. |
| DAFTAR REFERENSI | Error! Bookmark not defined. |
| LAMPIRAN | Error! Bookmark not defined. |

DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Skor IPK Tertinggi dan Terendah 2010 **Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 2.1 Perpaduan Tipe Kebijakan Daerah**Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 2.2 Model Pendekatan Kepemimpinan Transformasional **Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 2.3 Tiga Kategori Pembagian Peran Kepala Daerah.. **Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 2.4 Faktor-faktor yang Berkontribusi pada Performa Efektif Walikota**Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 2.5 Matrik Penelitian Terdahulu**Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 3.1 Sistem Operasi sebagai Pemecahan Keterbatasan Nilai 0 dan 1 ...**Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.1 Indeks Tata Kelola Ekonomi Daerah**Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.2 Penghargaan dan Prestasi yang Diraih Kota Solo 2006-2011**Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.3 Perolehan Suara Pilkada Kota Solo 2010 **Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 4.4 Perolehan Suara Pilkada Kota Solo 2005 **Error! Bookmark not defined.**
- Tabel 5.1 Angka Pengangguran Kota Solo 2005 -2009..... **Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1 Kerangka Penelitian**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 2.1 Kebijakan Pembangunan dalam Menunjang Daya Saing Daerah
.....**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 2.3 Kerangka Kerja *Dynamic Capabilites System* . **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 3. 1 Struktur Peta Kebijakan**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 3.2 Contoh Struktur *Cognitive Map***Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 3.3 Hubungan Dasar antara Level dan Tingkat Variabel**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 3.4 Perilaku Waktu terhadap Hubungan Dasar **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 3.5 Tahapan Analisis Data**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.1 Peta Kota Solo**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.2 APBD Kota Solo 2005 – 2011***Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4.3 PDRB Kota Solo 2005 – 2010***Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 5.1 *Causal Map* Joko Widodo dalam Merumuskan Daya Saing Daerah
Kota Solo**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 5.2 Persepsi pada Penyebab (Causes) Daya Saing Daerah**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 5.3 *Negative Feedback Loops***Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 5.4 Konversi *Causal Maps* Joko Widodo dengan Metode NUMBER
.....**Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 5.5 Perilaku Waktu terhadap Kebijakan Daya Saing Daerah di Kota Solo
.....**Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
2. Biodata Mahasiswa



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pasca diberlakukannya UU No 22/1999 dan UU No 32/2004, terjadi perubahan yang cukup signifikan dalam konteks politik lokal di Indonesia. Sebelumnya, di mana kepala daerah/KDH (gubernur maupun bupati/walikota) ditunjuk secara langsung oleh pemerintah pusat, kini KDH merupakan representasi pilihan demokratis rakyat terhadap sosok pemimpin ideal. Hal ini sejalan dengan dua tujuan penting terselenggaranya pemerintahan daerah, yaitu mendekatkan pelayanan publik kepada masyarakat dan meningkatkan demokratisasi lokal. Hubungan dua poin ini menarik untuk dibahas. Pemilihan KDH secara langsung akan memberikan prospek terhadap peningkatan pelayanan publik apabila dalam pemilihan KDH secara langsung tersebut dapat menghasilkan figur-figur KDH yang memiliki visi dan keberbikinan yang lebih besar kepada masyarakat dan kemajuan daerahnya (Prasojo, dkk., 2006). Dalam beberapa contoh kasus daerah otonom tidak serta merta mendekatkan pelayanan publik pada rakyat, yang pada gilirannya tingkat kesejahteraan masyarakat pun tidak mengalami perbaikan. Namun, di beberapa daerah pilihan yang tepat terhadap KDH mampu membawa masyarakatnya menuju tingkat kesejahteraan yang baik serta mendapatkan pelayanan publik yang lebih maksimal.

Sumardi (2002), menyebutkan beberapa faktor-faktor penentu keberhasilan otonomi daerah, antara lain: (1) kemampuan mengatur dan melaksanakan otonomi daerah demi kepentingan masyarakat; (2) kemampuan menyesuaikan terhadap peraturan nasional terhadap kondisi daerah termasuk terobosan inovatif ke arah kemajuan dalam menyikapi potensi daerah; (3) penyelenggaraan pemerintahan daerah yang memiliki legitimasi kuat dari masyarakat, baik untuk posisi Kepala Daerah maupun DPRD; (4) kemampuan mengembangkan kompetensi dalam pengelolaan secara optimal sumber penghasilan dan keuangan; (5) kemampuan membangun Sumber Daya Manusia yang handal dan selalu bertumpu pada kapabilitas dalam menyelesaikan masalah daerah. (Rasyid dan Paragoan dalam

Eko W. Suwaryono, dkk, 2000). Kesemua faktor penentu ini berada di bawah tanggungjawab dan kewajiban kepala daerah.

Peran penting KDH diungkapkan juga oleh Prasajo (2011). Dalam beberapa penelitian yang dilakukannya, Prasajo menyimpulkan bahwa kemajuan beberapa daerah yang inovatif sangat dilandasi oleh komitmen KDH dalam melaksanakan pembangunan daerah. Para KDH tersebut tak saja memiliki kompetensi, legitimasi besar dari masyarakat, tetapi juga kemauan politik memberi manfaat otonomi daerah yang sebesar-besarnya kepada masyarakat. Para KDH yang inovatif memang cenderung tak bisa terpaku pada ketentuan hukum normatif yang sangat membatasi ruang gerak bagi kemajuan daerah. Para KDH melakukan berbagai inovasi yang pada ranah tertentu membawa mereka menuju batas pelanggaran ketentuan peraturan perundang-undangan.

Svara, dkk (1994) juga menempatkan kepala daerah pada posisi yang penting dalam pembangunan daerah. Svara, dkk., mengungkapkan bahwa model kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) yang diterapkan oleh walikota dan wakil walikota di Amerika Serikat mampu mendorong pejabat-pejabat lainnya untuk bekerja lebih maksimal. Karakteristik kepemimpinan semacam ini bisa digolongkan ke dalam tiga kategori: perilaku pemimpin dalam memperlakukan pejabat lainnya, jenis interaksi yang dilakukan oleh pemimpin, dan pendekatan yang dilakukan pemimpin untuk mencapai tujuan. Pada tahun 1994 di Amerika Serikat, lebih dari 60 persen kota dan daerah melakukan pemilihan langsung walikotanya. Alasan utama merubah metode pemilihan ini adalah untuk menghasilkan walikota dan wakil walikota yang lebih efektif sebagai pemimpin dan memperkuat hubungan antara konstituen dan pemerintah daerah. Tahun 1999, ketika bangsa Indonesia mengundang UU No 22/1999 dan direvisi menjadi UU No 34/2004 juga dengan semangat yang kurang lebih sama.

Terkait dengan cara membangun daerahnya masing-masing berdasarkan kondisi sosial, politik, ekonomi serta kekhasan daerah, *Majalah Kepemimpinan Leadership Park* pada Edisi Khusus Kemerdekaan (2010), memuat kurang lebih 30 kepala daerah yang melakukan inovasi program-program pembangunan di daerahnya dan mampu mengangkat kesejahteraannya sendiri. Untuk itu diperlukan apa yang disebut oleh Osborne dan Gaebler (1992) sebagai

kewirausahaan aparatur pemerintah. Disinilah diperlukan pemimpin yang berani mengubah orientasi dan profesionalitas aparatur daerah demi munculnya inovasi yang meningkatkan kemandirian daerah dengan menciptakan program-program yang mendorong pendapatan daerah tanpa perlu menghambat peluang usaha swasta. Pemimpin yang berprestasi berani mengubah kewenangan daerah otonom menjadi daerah otonom mandiri, yang tidak lagi tergantung pada keuangan pemerintah pusat. Daerah otonom yang belum mandiri adalah refleksi ketidakmampuan mengelola sumber keuangan sendiri. Menurut tim peneliti, hal ini disebabkan oleh kemiskinan inovasi, kemiskinan mencari peluang.

Prestasi pembangunan beberapa kepala daerah yang dipilih secara demokratis memang tidak serta merta menjadi fenomena yang merata di semua daerah. Kementerian Dalam Negeri merilis data terdapat 155 KDH menjadi tersangka dalam kasus korupsi dan 17 di antaranya adalah gubernur (Prasojo, 2011). Terhadap fenomena ini, Prasojo menyimpulkan bahwa otonomi daerah juga melahirkan kepala daerah yang memang secara genetis berpotensi jadi koruptor. Sedangkan menurut kajian yang dilakukan oleh tim PKKS Kementerian Dalam Negeri (terdiri dari PT. Aulia Sakti Internasional, Pusat Kajian Kebijakan Strategik Kementerian Dalam Negeri dan Majalah Kepemimpinan LeadershipPark, 2010) hanya sedikit dari 205 daerah otonom baru (terdiri dari 7 provinsi, 164 kabupaten dan 34 kota) yang mampu mengangkat kesejahteraannya sendiri. Hasil evaluasi Departemen Dalam Negeri yang dirilis pada April 2011, membeberkan bahwa dari 7 provinsi, 164 kabupaten, dan 34 kota hasil pemekaran 1999-2009, hanya dua kota yang memperoleh skor di atas nilai 60 (dari nilai tertinggi 100). Itulah Kota Banjar Baru di Kalimantan Selatan dan Kota Cimahi di Jawa Barat. Sisanya mendapat skor merah untuk indikator kesejahteraan masyarakat, pemerintahan yang baik, pelayanan publik, dan daya saing (Media Indonesia, 2011).

Mesin demokrasi daerah sebagai konsekuensi adanya otonomi daerah diharapkan mampu menghasilkan pemberdayaan masyarakat dan pemimpin yang mau mendengar suara rakyat. Sinergi kedua hal ini perlu dimiliki seorang KDH agar dua tujuan penting dilaksanakannya pemerintahan daerah seperti diungkapkan di atas terwujud. Kepala daerah, sebagai lokomotif utama

perencanaan dan pelaksanaan pembangunan di daerah, menurut pasal 27 UU No 32/2004 memiliki kewajiban antara lain (poin g) memajukan dan mengembangkan daya saing daerah.

Huseini (2011) mengungkapkan bahwa beberapa masalah dalam otonomi daerah terjadi karena revisi UU No 22/1999 menjadi UU No 34/2004 tidak disertai dengan arahan/orientasi yang jelas tentang *local competitiveness* (daya saing daerah). Masalah lain yang juga mengemuka adalah rendahnya sosok pemimpin daerah yang berjiwa *enterpreuner* (wirausaha); rendahnya dukungan teknologi; rendahnya dukungan penelitian dari perguruan tinggi lokal; rendahnya kontrol dari organisasi masyarakat sipil (OMS); serta rendahnya 5 K's (konsep, kompetensi, koneksitas, komitmen, dan kelembagaan daerah).

1.2 Permasalahan

Di antara beberapa kepala daerah diapresiasi oleh *Majalah Tempo* (Desember, 2008) dengan memuat profil 10 kepala daerah (bupati/walikota) sebagai "Tokoh 2008" karena dinilai memiliki inovasi dan terobosan dalam pembangunan daerahnya. Andi Malarengeng, -salah satu juri pemilihan, mendefinisikan bupati/walikota yang baik harus mampu menggunakan kewenangan untuk menciptakan perbaikan pelayanan publik, pemberdayaan warga dan meningkatkan kapasitas daerah. Salah satu dari 10 tokoh terbaik tersebut adalah Joko Widodo sebagai Walikota Surakarta (selanjutnya disebut Kota Solo). Joko Widodo (bersama pasangannya FX. Rudihadyatmo) memenangkan periode kedua pemilihan kepala daerah Kota Solo pada bulan April 2010 yang lalu dengan presentase perolehan suara 90,09% (atau 248.243 suara) mengalahkan lawannya KP. Edi Wirabumi (bersama pasangannya Supriadi Kertamewani) yang mendapatkan 9,91% (atau 27.306 suara).

Kemenangan mutlak pada periode kedua masa kepemimpinan Joko Widodo di Kota Solo ini bukan tanpa alasan. Joko Widodo adalah sosok berprestasi, *Majalah Tempo* menyoroti strateginya memindahkan pedagang kaki lima dengan cara yang unik, yaitu *mengorbankan wong cilik*. Inovasi dan terobosan lain yang dilakukan Joko Widodo antara lain di bidang pendidikan membangun Taman Cerdas bagi anak-anak tak mampu untuk mengakses perpustakaan dan komputer;

di bidang kesehatan program Pemeliharaan Kesehatan Masyarakat Solo (PKMS) yang diperuntukkan bagi setiap warga Solo di luar pemegang Askeskin, Askes, dan asuransi kesehatan lain bisa mendapat kartu PKMS yang memberi pelayanan kesehatan seperti Askeskin dengan biaya dari APBD (Kompas, 2008).

Selain itu, Kota Solo mengalami perbaikan peringkat Indeks Persepsi Korupsi (IPK) yang dikeluarkan oleh Transparansi Internasional Indonesia (TII) pada tahun 2010. Survey yang dilakukan terhadap 50 kota di seluruh Indonesia (33 ibu kota provinsi dan 17 kota yang signifikan secara otonom) menunjukkan data seperti tertera pada tabel 1.1 (akan ditampilkan 5 kota dengan skor IPK tertinggi dan terendah).

Tabel 1.1 Skor IPK Tertinggi dan Terendah 2010

| Urutan | Kota | Skor IPK |
|----------|-------------|-------------|
| 1 | Denpasar | 6.71 |
| 2 | Tegal | 6.26 |
| 3 | Solo | 6.00 |
| 4 | Jogjakarta | 5.81 |
| 5 | Manokwari | 5.81 |
| 46 | Jambi | 4.13 |
| 47 | Makassar | 3.97 |
| 48 | Surabaya | 3.94 |
| 49 | Cirebon | 3.61 |
| 50 | Pekanbaru | 3.61 |

Sumber: Transparansi Internasional Indonesia, 2010 (diolah kembali)

IPK adalah instrumen pengukuran tingkat korupsi di kota-kota Indonesia. Kota-kota dengan skor tertinggi mengindikasikan bahwa para pelaku bisnis di sana menilai korupsi mulai menjadi hal yang kurang lazim terjadi, dan usaha pemerintah dan penegak hukum di sana dalam pemberantasan korupsi cukup serius. Sebaliknya, korupsi masih lazim terjadi dalam sektor-sektor publik, sementara pemerintah daerah dan penegak hukum kurang serius dalam pemberantasan korupsi, menurut persepsi para pelaku bisnis di kota-kota dengan yang mendapat skor rendah.

Pada tahun 2008, IPK Kota Solo adalah 5.53 dan menduduki peringkat ke enam. Kota Solo mengalami peningkatan dalam tata kelola pemerintahan.

Reformasi birokrasi yang dipimpin oleh Joko Widodo, selain menghantarkannya memenangi Pemilukada April 2010 sebagai periode kedua kepemimpinannya Kota Solo, juga menghantarkan Kota Solo mendapatkan Bung Hatta Anti Corruption Award pada Oktober 2010. Beberapa kriteria penilaian antara lain kredibilitas sang nominator, komitmennya pada pemberantasan korupsi dan sistem baru yang dibangun dalam pemerintahan daerahnya dan dampak yang ditimbulkannya (The Jakarta Post, 2010).

World Bank (2010) dalam buku terbitannya *Doing Business in Indonesia 2010*, menuliskan Kota Solo menempati peringkat kedua dalam hal kemudahan memulai bisnis, peringkat ke sembilan dalam hal kemudahan perizinan pembangunan, dan peringkat ke 13 dalam hal pendaftaran properti. Prestasi (terutama dalam hal kemudahan perizinan) tidak terlepas dari tiga agenda reformasi yang dilakukan Joko Widodo dalam men-*deliver* pelayanan publik di Kota Solo sehingga menjadi salah satu *best practice*, yaitu manajemen *product*, manajemen *brand*, dan manajemen *costumer*. Kota Solo menjadi *best practice* dalam hal penataan PKL, peningkatan daya saing daerah, dan *ecocultural city*. Khusus untuk daya saing daerah, World Bank memberikan catatan khusus. Daya saing daerah merupakan bagian tak terpisahkan dari pembangunan ekonomi lokal, yang pada gilirannya bertujuan meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup masyarakat daerah tersebut. Untuk tahun 2011, berdasarkan Evaluasi Kinerja Penyelenggara Pemerintah Daerah (EKPPD) 2009, Kota Solo menempati peringkat pertama dalam kategori kota penyelenggara terbaik pemerintahan (Media Indonesia, 2011).

Prasojo, dkk (2006) yang melakukan penelitian tentang inovasi program di Kabupaten Jembrana, mengkhawatirkan keberlanjutan program-program inovasi yang sangat ditentukan oleh figur dan kepemimpinan Bupati pada periode yang akan datang. Begitu juga yang akan terjadi di Kota Solo di bawah kepemimpinan Joko Widodo. Pembangunan tidak hanya dilaksanakan oleh sosok walikota tetapi melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada. Dalam konteks ini, Svava, dkk (1994) memberikan tekanan bahwa kepemimpinan fasilitatif dapat meningkatkan prestasi kerja pejabat-pejabat di bawahnya. Berg dan Roa (2005) juga mengungkapkan kepemimpinan politik yang baik dari seorang kepala daerah, menjadi 'jantung'

reformasi institusional pemerintah daerah. Disini terlihat jelas bahwa peran pemimpin menentukan arah pembangunan sebuah daerah. Pada waktu mendatang menginstitutionalkan model kepemimpinan KDH yang berprestasi merupakan hal yang penting dan harus dilakukan. KDH memiliki jabatan terbatas, sehingga kesinambungan inovasi, terobosan dan prestasi-prestasi pembangunan daerah harus didokumentasikan untuk dijadikan *role model* KDH di masa mendatang.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian utama yaitu bagaimana *causal maps* kepemimpinan Joko Widodo dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah di Kota Solo? Sebagai Walikota Solo, kepemimpinan Joko Widodo juga ditunjang oleh kepemimpinan Wakil Walikotanya, yaitu FX. Hadi Rudyatmo, namun dalam penelitian ini hanya dibatasi pada sisi kepemimpinan Walikota Solo Joko Widodo saja.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk: mendeskripsikan *causal maps* kepemimpinan Joko Widodo dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah di Kota Solo, dengan batasan tidak meneliti kepemimpinan Wakil Walikota FX. Hadi Rudyatmo di dalamnya.

1.5 Signifikansi Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian kepemimpinan dalam ranah pemerintahan daerah guna pengembangan SDM calon-calon pemimpin Indonesia. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti yang mengambil topik serupa ataupun pihak yang tertarik dengan pengembangan sifat pemimpin masa depan Indonesia khususnya bagi calon KDH. Dalam hal model analisis, penelitian ini diharapkan memperkaya khasanah analisis yang menggunakan model *causal maps*, sebab belum banyak kajian tesis dan disertasi di Universitas Indonesia pada khususnya yang menggunakan model analisis semacam ini.

Secara praktis, penelitian diharapkan dapat memberikan masukan terhadap model kepemimpinan kepala daerah yang sesuai dengan kebutuhan masa depan bangsa Indonesia. Hasil penelitian secara khusus memang ditujukan pada model kepemimpinan KDH, akan tetapi tidak menutup kemungkinan pula dapat diterapkan pula terhadap model-model pengembangan kepemimpinan organisasi pada umumnya.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah kepemimpinan Joko Widodo dalam perumusan kebijakan daya saing daerah di Kota Solo. Sebagai pasangan pemimpin Kota Solo, peran Wakil Walikota FX. Hadi Rudyatmo memang tidak bisa dipisahkan. Dengan keterbatasan yang ada, peneliti membatasi hanya pada sisi kepemimpinan Joko Widodo saja.

1.7. Keterbatasan Penelitian

Disebabkan oleh keterbatasan waktu dalam melakukan penelitian tesis ini, obyek penelitian dalam tesis ini dibatasi hanya pada sosok Walikota Solo Joko Widodo. Meskipun, jalannya roda pemerintahan tidak terlepas dari sosok Wakil Walikota. Ada sumbangsih visi, misi dan program kerja yang dimulai saat masa kampanye Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) hingga Bergeraknya roda pemerintahan. Praktek di lapangan, hal ini penulis temui ketika melakukan wawancara dengan informan, namun sekali lagi dikarena keterbatasan yang ada, akhirnya kepemimpinan Wakil Walikota tidak menjadi obyek dalam penelitian ini.

1.8 Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun dalam enam Bab, dibagi menjadi beberapa Sub Bab, dimana antar Bab dan atau Sub Bab lainnya merupakan satu kesatuan dan saling terkait. Bab pertama berupa pendahuluan, menguraikan latar belakang permasalahan, permasalahan penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, ruang lingkup penelitian, sistematika penulisan, dan kerangka penelitian.

Bab 2 tinjauan pustaka menjelaskan kajian kepustakaan yang menjadi landasan teori penelitian tesis ini. Teori dan konsep yang digunakan adalah kepemimpinan, daya saing daerah, dan *dynamic capabilities*.

Bab 3 metode penelitian menguraikan mengenai paradigma penelitian, pendekatan dan jenis penelitian serta teknis analisis data. Penulis juga mencantumkan teknik pemilihan informan yang digunakan.

Bab 4 gambaran umum Kota Solo yang berisi mengenai profil Kota Solo dan sekilas tentang Joko Widodo.

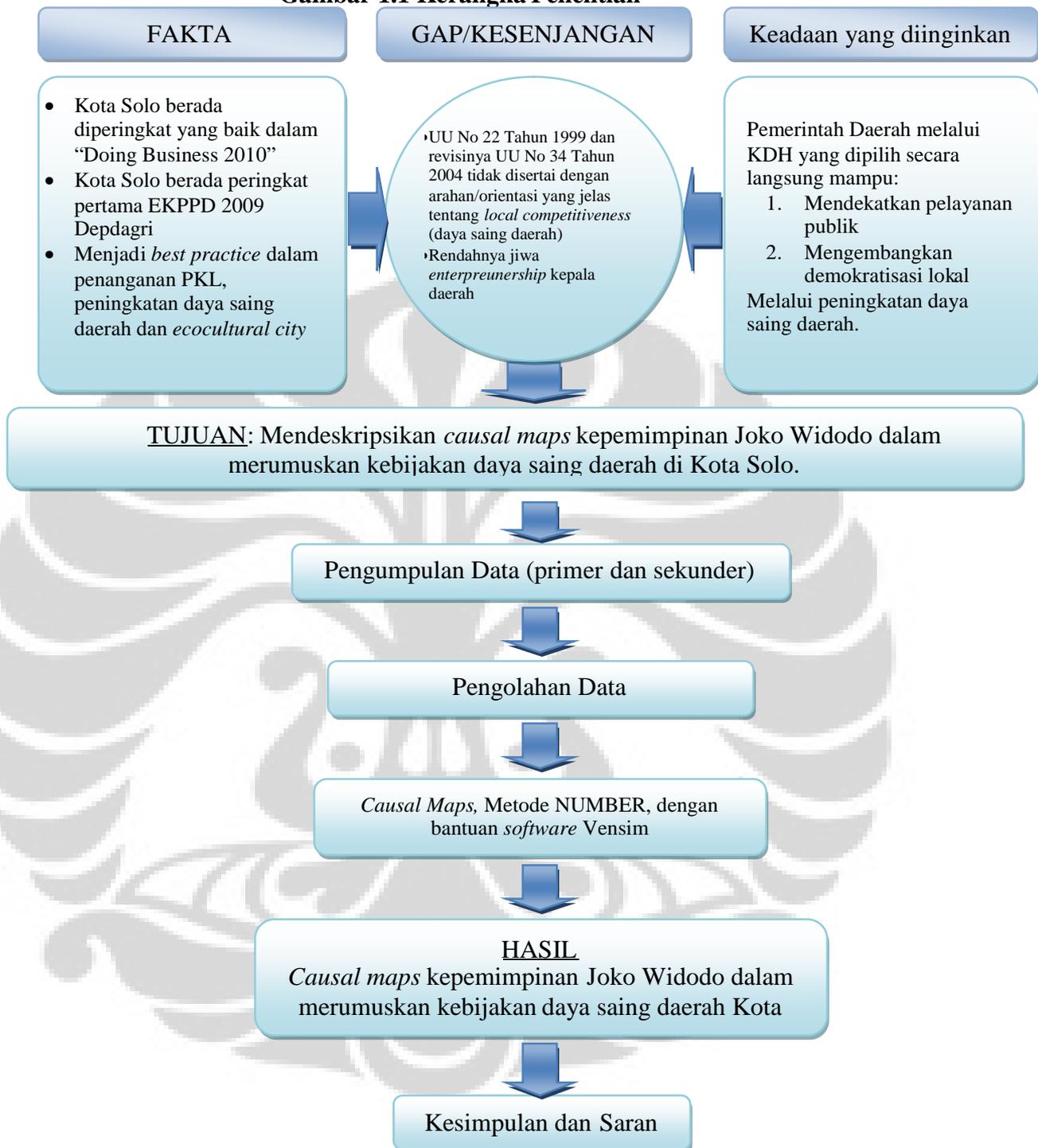
Bab 5 *causal maps* Joko Widodo mengenai daya saing daerah di Kota Solo serta pembahasan mengenai *dyanamic capabilities* dalam kepemimpinan Joko Widodo.

Bab 6 penutup mengurai kesimpulan dan saran penelitian, baik secara akademis dan praktis bagi para pihak yang berkepentingan.

1.9 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian yang disajikan pada gambar 1.1 berikut ini menggambarkan alur penelitian dalam tesis ini. Dimulai dari fakta yang ada dilapangan tentang penyelenggaraan pemerintahan daerah Kota Solo, harapan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai amanat UU No 32 Tahun 2004, serta kesenjangan (gap) yang terjadi. Dari titik kesenjangan yang ada, penulis kemudian merumuskan pertanyaan penelitian dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Dengan berdasarkan teori yang dirumuskan, data primer dan sekunder yang diperoleh kemudian diolah menggunakan teknik *causal maps* yang dikonversikan dengan metode NUMBER. Sebagai hasil akhir, diperoleh peta pemikiran kepemimpinan Joko Widodo dalam merumuskan daya saing daerah di Kota Solo. Kemudian, ditutup dengan kesimpulan sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian dan saran yang bersifat akademis dan praktis bagi penelitian-penelitian sejenis di masa mendatang.

Gambar 1.1 Kerangka Penelitian



Sumber: hasil penelitian (2011)

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Daya Saing Daerah

Čapková (2005) dalam buku *Local Government and Economic Development* mengatakan bahwa tidak ada pola yang ajeg dalam mendefinisikan pembangunan ekonomi lokal. Secara umum, pembangunan ekonomi lokal adalah representasi strategi di mana aktor-aktor lokal dan institusi yang ada pada suatu daerah berupaya sebaik mungkin menggunakan sumber daya yang ada untuk menciptakan lapangan kerja serta penguatan dan mendukung aktivitas bisnis di daerah tersebut.

World Bank (2010) merumuskan tujuan *local economic development (LED)*/ pembangunan ekonomi lokal adalah untuk membangun kapasitas ekonomi daerah setempat untuk meningkatkan masa depan ekonomi dan kualitas hidup untuk seluruh masyarakat. Ini adalah proses di mana masyarakat, bisnis dan mitra dari sektor non-pemerintah bekerja secara kolektif untuk menciptakan kondisi yang lebih baik bagi pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja.

Pengembangan ekonomi lokal menawarkan kesempatan pada pemerintah daerah, sektor privat dan sektor ketiga (lembaga swadaya masyarakat atau organisasi masyarakat sipil), dan masyarakat lokal untuk bekerja sama dalam rangka meningkatkan ekonomi lokal. Di mana fokus kerjasama ini terletak pada peningkatan daya saing, meningkatkan pertumbuhan yang berkelanjutan dan memastikan pertumbuhan yang inklusif. Pembangunan ekonomi lokal mencakup berbagai bidang, termasuk perencanaan fisik, ekonomi dan pemasaran. Hal ini juga mencakup berbagai macam fungsi pemerintah daerah dan sektor swasta, termasuk perencanaan lingkungan, pengembangan usaha, penyediaan infrastruktur, pembangunan perumahan dan keuangan.

Praktek pembangunan ekonomi lokal dapat dilakukan pada skala geografis yang berbeda. Pemerintah daerah melaksanakan strategi pembangunan ekonomi lokal untuk kepentingan yurisdiksi-nya, dan individu atau masyarakat dalam daerah tersebut juga dapat ikut serta meningkatkan daya saing ekonomi daerah

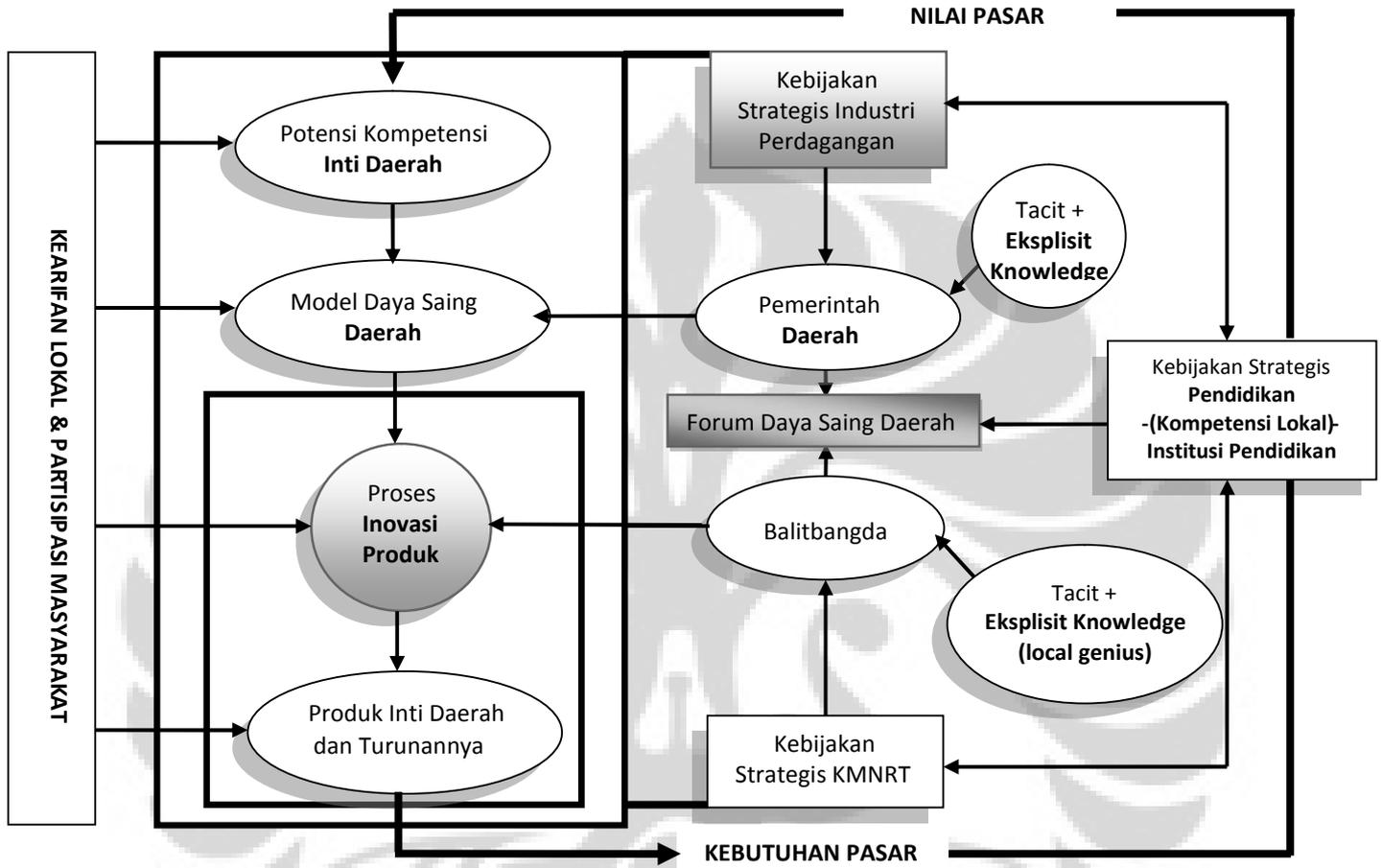
tersebut. Pendekatan tersebut paling sukses jika dilakukan dalam bentuk strategi kemitraan dengan pemerintah daerah. Pembangunan ekonomi daerah adalah suatu keadaan di mana masyarakat terus meningkatkan iklim investasi dan bisnis mereka di lingkungan untuk meningkatkan daya saing mereka, mempertahankan pekerjaan dan meningkatkan pendapatan. Masyarakat lokal merespon kebutuhan pembangunan ekonomi lokal dalam banyak hal, dan berbagai pendekatan yang dapat diambil yang meliputi:

- a. Memastikan bahwa iklim investasi lokal berfungsi dengan baik untuk bisnis lokal;
- b. Mendukung usaha kecil dan menengah;
- c. Mendorong pembentukan usaha baru;
- d. Menarik investasi eksternal (nasional dan internasional);
- e. Investasi di bidang infrastruktur fisik;
- f. Investasi dalam infrastruktur lunak (pengembangan pendidikan dan tenaga kerja, sistem dukungan kelembagaan dan peraturan);
- g. Mendukung pertumbuhan usaha kelompok tertentu;
- h. Penargetan bagian tertentu dari kota untuk regenerasi atau pertumbuhan (berdasarkan inisiatif daerah);
- i. Pendukung munculnya usaha informal baru;
- j. Penargetan kelompok yang kurang beruntung tertentu. (World Bank, 2010)

Keterkaitan antara pembangunan ekonomi lokal dan daya saing daerah salah satunya diungkapkan oleh Huseini (2011). Dalam gambar 2.1, Huseini menjelaskan kearifan lokal dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah merupakan faktor yang penting dalam proses pembentukan daya saing daerah. Karena kondisi sosial, ekonomi, politik dan budaya masyarakat menentukan karakter dan keunikan mereka dalam keterlibatan dalam pembangunan. Dari sisi pemerintah daerah, kebijakan-kebijakan strategis, baik dalam hal industri dan perdagangan, pendidikan dan model-model perumusan kebijakan melalui Badan Pembangunan dan Penelitian Daerah menuntut keharmonisan dan kolaborasi dalam melihat potensi daya saing daerah masing-masing. Faktor eksternal berupa

nilai dan kebutuhan pasar menjadi faktor mengontrol kebijakan dan model daya saing daerah yang dikembangkan.

Gambar 2.1 Kebijakan Pembangunan dalam Menunjang Daya Saing Daerah



Sumber: Huseini (2011) (diolah kembali)

Huseini (2011) melihat bahwa setiap daerah memiliki potensi kompetensi inti daerah yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Pada pidato pengukuhan guru besarnya, Huseini (1999) memperkenalkan model satu kabupaten-satu kompetensi inti atau dikenal dengan istilah Saka-Sakti. Huseini berpendapat bahwa daerah dikembangkan berdasarkan kompetensi intinya, bukan berdasarkan produk andalan ekspor yang selama ini dilakukan. Pemikiran ini didasarkan bahwa tidak semua daerah memiliki keunggulan sumber daya alam, sebab terdapat keunggulan berbasis sumber daya *tangible* dan *intangible* yang berakar pada proses pembelajaran kolektif atau *collective learning* yang bisa diekplorasi lebih jauh.

Proses invoasi produk dapat dilakukan jika model daya saing daerah telah ditetapkan. Pada gilirannya, produk inti daerah dan turunannya dapat tercipta dan menjadi hasil dari Saka-Sakti daerah yang bersangkutan. Elaborasi lebih lanjut tentang daya saing daerah serta faktor-faktor pembentuknya akan disajikan pada bagian berikutnya.

2.2.1 Pengertian Daya Saing Daerah

Pembahasan konsep daya saing lebih banyak ditujukan untuk perusahaan atau skala nasional. Michael Porter (1990, dalam Cho dan Moon, 2002) menyatakan bahwa daya saing nasional adalah keadaan yang diciptakan, bukan anugrah. Porter (1990) mendefinisikan daya saing nasional sebagai:

“luaran dari kemampuan suatu negara untuk berinovasi dalam rangka mencapai, atau mempertahankan posisi yang menguntungkan dibandingkan dengan negara lain dalam sejumlah sektor-sektor kuncinya”

Secara eksplisit, Porter menyatakan bahwa konsep daya saing yang diterapkan pada level nasional tak lain adalah “produktivitas” yang didefinisikan sebagai nilai output yang dihasilkan oleh seorang tenaga kerja (Kitson, dkk, 2004). Dalam menganalisis daya saing, Porter memperkenalkan model diamond, yaitu bahwa kesuksesan industri suatu bangsa terjadi jika kolaborasi potensi ‘diamond’ nasional yang dimiliki berjalan dengan optimal. Di mana diamond tersebut memiliki empat komponen yang saling terkait: 1) kondisi faktor, 2) kondisi permintaan, 3) keterkaitan industri dan saling mendukung, 4) strategi, struktur, dan persaingan usaha. Dua faktor luar yang berpengaruh adalah kesempatan dan pemerintah. Terdapat kritik terhadap model diamond ini yaitu bahwa konsep ini tidak tepat/kurang relevan jika diterapkan pada perekonomian dengan skala kecil, karena variabel-variabel domestik yang ada terbatas.

Mendefinisikan konsep daya saing daerah adalah sesuatu hal yang sulit. Hal ini diungkapkan oleh beberapa ahli yang menyatakan tidak serta merta kita dapat menarik pengertian daya saing nasional dan global ke dalam konteks daya saing daerah/lokal dengan cara mengubah cakupannya (Kitson, dkk, 2004). Berikut ini akan dipaparkan beberapa definisi konsep daya saing daerah yang dikemukakan oleh beberapa ilmuwan dan lembaga internasional.

Departemen Perdagangan dan Industri Inggris (UK-DTI) mendefinisikan daya saing daerah sebagai kemampuan suatu daerah/wilyah dalam menghasilkan pendapatan dan kesempatan kerja yang tinggi dengan tetap terbuka terhadap persaingan domestik maupun internasional. Sedangkan *Center for Urban and Regional Studies* mendefinisikan daya saing daerah sebagai kemampuan sektor bisnis atau perusahaan pada suatu daerah dalam menghasilkan pendapatan yang tinggi serta tingkat kekayaan yang lebih merata untuk penduduknya. Menurut Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan Bank Indonesia, daya saing daerah adalah kemampuan perekonomian daerah dalam mencapai pertumbuhan tingkat kesejahteraan tinggi dan berkelanjutan dengan tetap terbuka pada persaingan domestik dan internasional (Kementrian Perencanaan Pembangunan Nasional, 2005). *The European Commission* (dalam Gardiner, dkk, 2004) mendefinisikan daya saing sebagai:

“[Competitiveness is defined as] the ability to produce goods and services which meet the test of international markets, while at the same time maintaining high and sustainable levels of income or, more generally, the ability of (regions) to generate, while being exposed to external competition, relatively high income and employment level...”

(Terjemahan: kemampuan untuk memproduksi barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pasar internasional, diiringi dengan kemampuan mempertahankan pendapatan yang tinggi dan berkelanjutan, atau secara umum adalah kemampuan (daerah) yang tercermin pada daya saing eksternal, meningkatkan pendapatan dan kesempatan kerja)

Martin (2003) menyatakan konsep dan definisi daya saing suatu negara atau daerah mencakup beberapa elemen utama, yaitu:

1. Meningkatkan taraf hidup masyarakat;
2. Mampu berkompetisi dengan daerah maupun negara lain;
3. Mampu memenuhi kewajibannya baik domestik maupun internasional;
4. Dapat menyediakan lapangan kerja; dan
5. Pembangunan yang berkesinambungan dan tidak membebani generasi yang akan datang.

Stopper (1997 dalam Kitson, 2004) menyebut daya saing daerah sebagai daya saing tempat (*place competitiveness*) serta mendefinisikannya sebagai:

“The ability of an (urban) economy to attract and maintain firm with stable or rising market share in an activity while maintain or increasing standards of living for those who participate in it.”

(Terjemahan: kemampuan perekonomian daerah untuk menarik dan mempertahankan perusahaan dalam aktivitas pasar yang stabil maupun meningkat dan dalam waktu bersamaan mempertahankan atau meningkatkan standar kehidupan setiap pihak yang terlibat di dalamnya)

Dari beragam definisi daya saing yang telah dipaparkan, disimpulkan bahwa daya saing dapat mencakup aspek yang lebih luas dari sekedar produktivitas atau efisiensi pada level mikro, sehingga daya saing dapat didefinisikan sebagai “kemampuan suatu perekonomian” dari pada “kemampuan sektor swasta atau perusahaan”. Tujuan akhir dari meningkatnya daya saing suatu perekonomian tak lain adalah meningkatnya tingkat kesejahteraan penduduk (pendapatan dan kesempatan kerja) di dalam perekonomian tersebut. Kata kunci dari konsep daya saing adalah keterbukaan daerah terhadap kompetisi, baik dalam skala domestik maupun internasional (Kementrian Perencanaan Pembangunan Nasional, 2005).

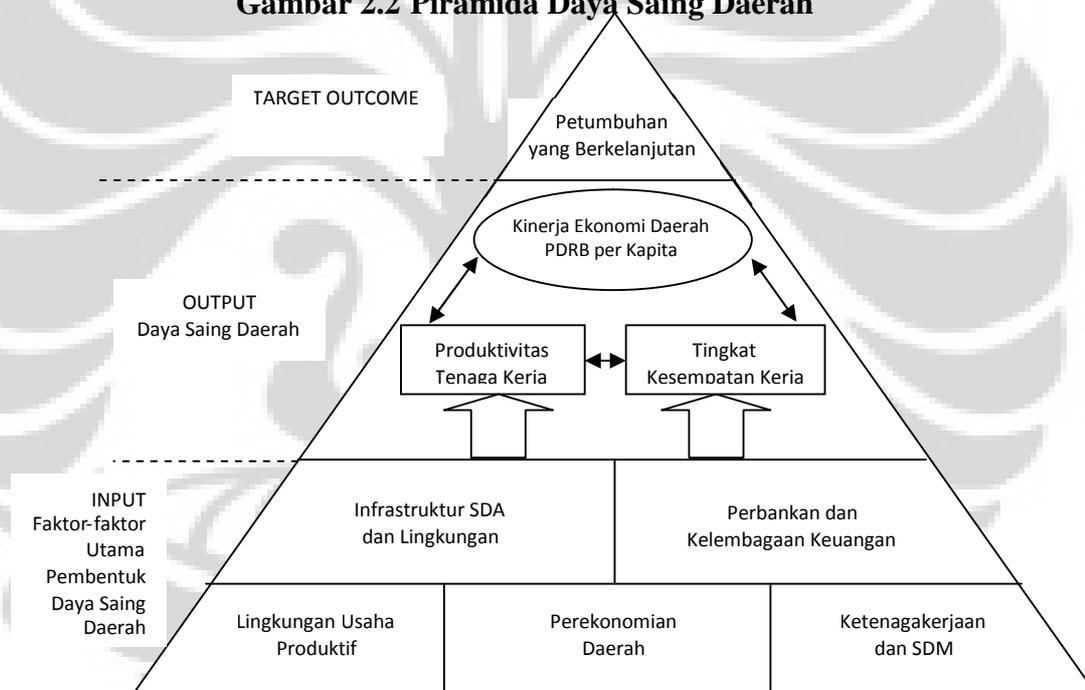
2.2.2 Faktor Pembentuk Daya Saing Daerah

Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan Bank Indonesia (PPSK-BI) – Laboratorium Penelitian Pengabdian pada Masyarakat dan Pengkajian Ekonomi Fakultas Ekonomi (LP3E) UNPAD menyimpulkan bahwa daya saing daerah dihasilkan oleh interaksi yang kompleks antara faktor *input*, *output*, dan *outcome* yang ada di daerah masing-masing. Oleh sebab itu, keberhasilan suatu daerah dibandingkan dengan daerah-daerah lainnya akan sangat ditentukan oleh bagaimana keterkaitan antar ketiga hal tersebut. Daya saing daerah terkait juga dengan faktor-faktor nonekonomi, seperti parameter kondisi politik, sosial dan budaya masyarakat. Konsep dan daya saing yang merupakan interaksi dari komponen *input*, *output*, dan *outcome*, misalnya telah digunakan oleh Huggins dalam menghitung indeks daya saing daerah di Inggris (Huggins, 2003 dalam PPSK BI-LP3E UNPAD, 2010).

Pada dasarnya terdapat tiga tingkatan dalam program pembangunan daerah terkait dengan faktor-faktor penentu daya saing daerah, yaitu kategori dasar (*basic*

categories), faktor pembangunan (*development factors*), dan penentu keberhasilan (*success determinants*). Kategori dasar dari daya saing daerah adalah faktor pengukur daya saing daerah. Kategori ini mengukur daya saing daerah termasuk pendapatan, produktivitas tenaga kerja, ketenagakerjaan, dan keterbukaan. Faktor pembangunan yaitu faktor yang mempertinggi daya saing daerah atau faktor yang memiliki dampak antara (*intermediate impact*) terhadap *basic categories*. Hal ini dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing daerah. Adapun *success determinant* seperti kondisi sosial maupun lingkungan lebih merupakan penentu yang memiliki dampak tidak langsung terhadap *basic categories* dan *development factors* serta lebih bersifat jangka panjang.

Gambar 2.2 Piramida Daya Saing Daerah



Sumber: PPSK BI-LP3E UNPAD (2008) dan Gardiner, dkk (2004) (diolah kembali)

Gambar 2.2 memperlihatkan Piramida Daya Saing Daerah yang dapat menjelaskan terjadinya perbedaan daya saing daerah di Indonesia mengacu pada definisi daya saing daerah yang diadaptasi dari PPSK BI – LP3E UNPAD (2008) dan Gardiner, dkk (2004). Daya saing daerah dibentuk oleh faktor-faktor utama (*input*) baik yang bersifat *endowment* (sudah ada) maupun yang diakibatkan oleh adanya interaksi aktivitas kegiatan masyarakatnya seperti adanya perbedaan

dalam lingkungan usaha produktif, struktur dan kondisi perekonomian daerah, perbedaan dalam kualitas dan kuantitas sumber daya manusia di masing-masing daerah, infrastruktur, SDA dan lingkungan serta kondisi kelembagaan keuangan dan perbankan yang ada. Kinerja dari faktor-faktor utama pembentuk daya saing daerah ini akan menimbulkan perbedaan pada tingkat kesempatan kerja yang tercipta serta produktivitas tenaga kerja. Perbedaan-perbedaan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan pada tingkat keberlanjutan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat dari masing-masing daerah.

PPSK BI-LP3E UNPAD (2008), memberikan penjelasan mengenai lima faktor-faktor utama pembentuk daya saing daerah sebagai berikut:

I. Perekonomian Daerah

Perekonomian daerah merupakan ukuran kinerja secara umum perekonomian makro daerah seperti penciptaan nilai tambah, produktivitas sektoral, kemampuan keuangan daerah dari sisi penerimaan maupun sisi pengeluaran, investasi, laju inflasi serta keterbukaan daerah terhadap arus barang dan jasa antar daerah maupun dengan luar negeri. Kinerja perekonomian daerah mempengaruhi daya saing daerah melalui prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Nilai tambah merefleksikan produktivitas perekonomian setidaknya dalam jangka pendek.
- b. Kemakmuran suatu daerah mencerminkan kinerja ekonomi di masa lalu.
- c. Kompetisi yang didorong mekanisme pasar akan meningkatkan kinerja ekonomi suatu daerah. Semakin ketat kompetisi dalam suatu perekonomian daerah, maka akan semakin kompetitif perusahaan-perusahaan yang akan bersaing secara internasional maupun domestik serta dalam menarik investasi ke daerahnya masing-masing.
- d. Peran pemerintah daerah dari sisi anggaran dapat menjadi faktor pendorong meningkatnya daya saing daerah.
- e. Keterbukaan mengukur seberapa besar perekonomian daerah terbuka terhadap perdagangan internasional maupun antar daerah.

Keberhasilan suatu daerah dalam perdagangan internasional merefleksikan daya saing perekonomian daerah tersebut.

II. SDM dan Ketenagakerjaan

Sumber daya manusia dan ketenagakerjaan mengukur ketersediaan dan kualitas sumber daya manusia yang mendukung terciptanya daya saing perekonomian daerah yang lebih tinggi. Faktor SDM dan ketenagakerjaan ini mempengaruhi daya saing daerah berdasarkan prinsip-prinsip berikut:

- a. Angkatan kerja dalam jumlah besar dan berkualitas akan meningkatkan daya saing suatu daerah.
- b. Pendidikan adalah cara yang paling baik dalam meningkatkan tenaga kerja yang berkualitas.
- c. Sikap dan nilai yang dianut oleh tenaga kerja juga menentukan daya saing suatu daerah.
- d. Kualitas hidup masyarakat suatu daerah menentukan daya saing daerah tersebut.

III. Lingkungan Usaha Produktif

Lingkungan usaha produktif merupakan ukuran seberapa besar daerah dapat menarik minat dunia usaha untuk melakukan kegiatan berusaha di daerah tersebut dengan cara menciptakan kondisi ideal bagi dunia usaha dalam melakukan aktivitasnya. Lingkungan usaha produktif mempengaruhi daya saing daerah berdasarkan prinsip-prinsip berikut:

- a. Iklim usaha yang kondusif merupakan syarat mutlak bagi masuknya investasi yang dapat mendorong naiknya posisi daya saing daerah.
- b. Iklim usaha yang kondusif dibentuk oleh kebijakan dan peraturan daerah, serta kondisi sosial ekonomi masyarakat.
- c. Intensitas usaha yang semakin tinggi membuka kesempatan kerja bagi masyarakat daerah.
- d. Standar kehidupan masyarakat daerah semakin tinggi sejalan dengan semakin meningkatnya kegiatan usaha di daerah.

IV. Infrastruktur, Sumber Daya Alam dan Lingkungan

Infrastruktur mengukur seberapa besar sumber daya seperti modal fisik, geografis, dan sumber daya alam dan lingkungan mendukung aktivitas

perekonomian daerah yang bernilai tambah. Faktor infrastruktur, sumber daya alam dan lingkungan ini mendukung daya saing daerah melalui prinsip-prinsip berikut:

- a. Modal fisik berupa infrastruktur baik berupa ketersediaan maupun kualitas mendukung aktivitas ekonomi daerah.
- b. Modal alamiah baik berupa kondisi geografis maupun kekayaan alam yang terkandung didalamnya juga mendorong aktivitas perekonomian daerah.
- c. Teknologi informasi yang maju merupakan infrastruktur yang mendukung berjalannya aktivitas bisnis di daerah yang berdaya saing.

V. Perbankan dan Kelembagaan Keuangan

Sistem keuangan mengukur seberapa baik sistem finansial baik perbankan maupun non-perbankan dapat memfasilitasi aktivitas perekonomian yang memberikan nilai tambah. Sistem keuangan suatu daerah akan mempengaruhi alokasi faktor produksi yang tersedia di perekonomian daerah tersebut. Faktor sistem keuangan ini mempengaruhi daya saing daerah melalui prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Sistem keuangan yang baik mutlak diperlukan dalam memfasilitasi aktivitas ekonomi perekonomian daerah.
- b. Sektor keuangan yang efisien dan terintegrasi secara nasional mendukung daya saing daerah.
- c. Ketersediaan dana bagi dunia usaha diperlukan bagi memfasilitasi aktivitas perekonomian daerah yang digerakkan sektor swasta.

Penelitian yang dilakukan Martin (2003) melihat daya saing daerah dipengaruhi oleh tipe daerah yang bersangkutan. Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Martin (2003) menjadi semacam jembatan dari kesimpulan penelitian oleh tim PPSK BI-LP3E UNPAD (2008) yang mengatakan daerah kabupaten/kota di Indonesia yang memiliki peringkat daya saing tinggi adalah daerah-daerah dengan basis kegiatan ekonomi yang bersumber pada kekayaan alam atau daerah yang memiliki aktivitas ekonomi berdasarkan sektor industri dan jasa. Martin membedakan faktor pembentuk daya saing daerah berdasarkan tipe-

tipe daerah, yaitu *production site regions*, *increasing returns regions* dan *knowledge hubs regions*. Identifikasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah terhadap tipe daerahnya akan berpengaruh pada pilihan kebijakan untuk meningkatkan daya saing daerah.

Pada daerah dengan tipe *production site* dicirikan dengan kebijakan pemerintah daerah pada bidang ekonomi pemerintah (subsidi dan hibah) serta internasionalisasi dan aksesibilitas (baik fisik, lahan, dan bangunan). Untuk daerah dengan tipe *increasing returns*, kebijakan dalam meningkatkan daya saing dicirikan dengan dinamika inovasi yang tinggi (didukung oleh penelitian dan pengembangan dari pemerintah, pihak universitas dan laboratorium yang ada di daerah tersebut), kewirausahaan (budaya *taking-risk*, permodalan lokal dan ventura) dan pemanfaatan jaringan dalam tata kelola ekonomi pemerintahan daerah. Sedangkan daerah dengan tipe *knowledge hubs* kebijakan dalam pengembangan daya saing lebih kompleks dibandingkan dua tipe daerah yang lain, yaitu inovasi (pengetahuan tentang infrastruktur yang memadai dan tingkat pendidikan yang tinggi), kewirausahaan yang didukung oleh jaringan informasi yang luas, sedangkan peran ekonomi pemerintah dicirikan dengan tipe sebagai pengatur. Internasionalisasi dan aksesibilitas, menandakan bahwa terhadap akses terhadap sumber daya global juga menjadi faktor yang sangat penting. Tipe daerah ini biasanya menjadi daerah yang menarik bagi pekerja dari luar daerah dan negeri, karena didukung oleh sarana bandara internasional, lingkungan yang berkualitas, kehidupan budaya lokal yang menarik, fasilitas perumahan yang berkualitas tinggi serta berbagai fasilitas lain sebagai kota/daerah modern.

Pilihan kebijakan pengembangan daya saing daerah pada masing-masing tipe saling tumpang tindih. Perbedaan terlihat pada penekanan kebijakan pada setiap tipe. Pada tabel 2.1 berikut, dapat dilihat perbandingan fokus kebijakan untuk masing-masing tipe daerah.

Tabel 2.1 Perpaduan Tipe Kebijakan Daerah

| | <i>Production Site</i> | <i>Increasing Returns</i> | <i>Hubs of Knowledge</i> |
|--------------------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Inovasi | XX | XXXX | XXXX |
| Kewirausahaan | X | XXXX | XXX |
| Ekonomi Pemerintah | XXXX | XX | XXXX |
| Internasionalisasi dan aksesibilitas | XXXX | XX | XXX |
| Kualitas lingkungan | XX | X | XXX |

Sumber: Martin (2003) (diolah kembali)

Keterangan:

XXXX prioritas tingkat investasi tinggi

XXX prioritas tingkat investasi tinggi/sedang

XX prioritas tingkat investasi sedang

X prioritas tingkat investasi rendah

Berdasarkan tipe daerahnya, peneliti mengkategorikan Kota Solo ke dalam tipe daerah *Hub of Knowledge*. Prioritas investasi yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah tinggi pada kebijakan inovasi dan ekonomi pemerintah, sedangkan untuk kewirausahaan termasuk dalam kategori sedang-tinggi. Tipe daerah ini juga memperhatikan aspek internasionalisasi dan aksesibilitas serta kualitas lingkungan setempat. Kolaborasi kelima kebijakan yang ada pada dasarnya saling mendukung dan cukup kuat satu sama lainnya.

2.2 Kepemimpinan

Pada uraian di Bab Pendahuluan, telah disinggung bahwa peran kepemimpinan kepala daerah memiliki arti yang penting. Berg dan Roa (2005), mengatakan bahwa kepemimpinan politik seorang kepala daerah menjadi ‘jantung’ reformasi institusional dalam pemerintahan daerah tersebut. Dalam manajemen publik yang ideal, kepentingan yang terjalin antara institusi pemerintah daerah dengan kepemimpinan politik semakin menguat. Pada banyak negara, secara umum terjadinya perubahan struktur dan proses politik memberi kesempatan pada kepala daerah semakin memperjelas perannya, terutama terfokus pada aspek strategi dan visi. Sehingga menjadikan kepala daerah sebagai pemimpin politik menjadi kunci dari transformasi yang terjadi di daerah tersebut. Sebelum mengeksplorasi lebih lanjut tentang kepemimpinan kepala daerah,

terlebih dahulu diuraikan mengenai pengertian kepemimpinan dan pendekatan kepemimpinan transformasional pada bagian selanjutnya.

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

James MacGregor Burns adalah peneliti generasi awal yang mengkaji fenomena kepemimpinan. Pertanyaan yang seringkali muncul adalah, manakah yang lebih penting? Individu sebagai pemimpin atau lingkungan tempat di mana ia memimpin. Burn menyimpulkan, bahwa kepemimpinan merupakan perpaduan antara ambisi pribadi seorang pemimpin dengan kesempatan sosial yang ada di sekitarnya (Manning dan Curtis, 2003). Ilmuan lain yang menonjol dalam kajian kepemimpinan adalah Ralph M. Stogdil. Stogdil (dalam Manning dan Curtis, 2003), menemukan beberapa karakteristik pemimpin. Karakteristik ini akhirnya membedakan antara pemimpin dan pengikut, maupun antara pemimpin yang efektif dan yang tidak. Karakteristik tersebut antara lain: memiliki dorongan yang kuat untuk menyelesaikan tanggung jawab dan tugas; semangat dan gigih dalam mencapai tujuan; memiliki keberanian dan keaslian ide dalam memecahkan masalah; memiliki dorongan untuk mencari pengalaman dalam berbagai situasi; memiliki kepercayaan diri dan identitas pribadi; kesediaan untuk menanggung konsekuensi dari keputusan yang diambil; kesiapan untuk menghadapi tekanan (stress); kesediaan untuk mentoleransi rasa frustrasi dan keterlambatan; kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain; dan kapasitas untuk mengatur lingkungan sosial.

Stogdil (1974, dalam Wahjosumodjo) juga merumuskan definisi kepemimpinan dalam beberapa butir:

- a. Kepemimpinan sebagai suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham (*leadership as the art of inducing compliance*). Stogdil mengartikan bahwa setiap pemimpin (*leader*) melalui kerja sama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah suatu seni bagaimana membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan.
- b. Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi dan inspirasi (*leadership as a form of persuasion*). Kepemimpinan diterjemahkan sebagai suatu

kemampuan mempengaruhi orang lain yang dilakukan bukan melalui paksaan melainkan himbauan dan persuasi.

- c. Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian yang memiliki pengaruh (*leadership as personality and its effects*). Kepribadian dapat diartikan sebagai sifat-sifat (*traits*) dan watak yang dimiliki oleh pemimpin yang menunjukkan keunggulan, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut memiliki pengaruh terhadap bawahan.
- d. Kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku (*leadership as act or behavior*). Kepemimpinan dalam arti ini digambarkan sebagai serangkaian perilaku seseorang yang mengerjakan kegiatan-kegiatan bersama. Dapat berupa menilai anggota kelompok, menentukan hubungan kerja sama, maupun memperhatikan kepentingan bawahan, dan sebagainya.
- e. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan proses kegiatan kelompok (*leadership as a focus of group processes*). Kepemimpinan sebagai titik sentral, sebab dalam kehidupan organisasi dari kepemimpinanlah diharapkan lahir berbagai gagasan baru, yang memberikan dorongan lahirnya perubahan, kegiatan dan seluruh proses kegiatan kehidupan kelompok.
- f. Kepemimpinan merupakan hubungan kekuatan dan kekuasaan (*leadership as a power relation*). Kepemimpinan sebagai suatu bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, di mana hubungan tersebut mencerminkan seseorang atau sekelompok orang berperilaku akibat adanya kewibawaan/kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin.
- g. Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan (*leadership as an instrument of goal achievement*). Stogdill mengungkapkan bahwa pemimpin merupakan seorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong,

memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- h. Kepemimpinan merupakan hasil dari interaksi (*leadership as an effect of interaction*). Kepemimpinan sebagai suatu proses sosial, merupakan hubungan antar pribadi, di mana pihak lain mengadakan penyesuaian. Suatu proses di mana saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama.
- i. Kepemimpinan adalah peranan yang dibedakan (*leadership as a differentiated role*). Kepemimpinan yang muncul sebagai akibat interaksi dalam kehidupan organisasi, karena kelebihan-kelebihan dan sumbangannya diangkat perananannya sebagai pemimpin.
- j. Kepemimpinan adalah sebagai inisiasi struktur (*leadership as the initiation of structure*). Kepemimpinan jangan dipandang sebagai jabatan pasif, melainkan harus berperan dan terlibat dalam suatu tindakan memenuhi pembentukan struktur dalam interaksi, sebagai bagian dari proses pemecahan masalah bersama.

Di samping definisi-definisi yang telah dikemukakan oleh Stogdill sebelumnya, Hersey dan Blanchard (dalam Wahjosumodjo, 1984) juga merangkum beberapa definisi kepemimpinan yang dirumuskan oleh ilmuwan-ilmuan lain. George T. Terry mengungkapkan bahwa *leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectivities*. Terry menekankan pengertian kepemimpinan dari segi kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Robert Tannenbaum, Irving R. Wischler, Fred Massarik menyatakan bahwa *leadership as interpersonal influence exercised in a situation and directed, through the communication process, toward the attainment of specialized goal or goals*. Ketiganya menyoroti proses komunikasi sebagai perantara. Harold Koontz dan Cyril O'Donnell menyatakan bahwa *leadership in influencing people to follow in the achievement of a common goal*. Keduanya menyoroti bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.

Selain itu, Yukl (2010) dalam bukunya *Leadership in Organization* menuliskan definisi kepemimpinan sebagai berikut:

“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”

Yukl melihat kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses untuk memfasilitasi upaya-upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.2 Pendekatan Kepemimpinan Transformasional

Secara umum kajian perkembangan riset dan teori kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi tiga tahap penting (Ogbonna dan Harris, 2000). Pertama, tahap awal studi tentang kepemimpinan menghasilkan teori-teori sifat kepemimpinan (*trait theories*) yang mengasumsikan bahwa seseorang dilahirkan untuk menjadi pemimpin dan bahwa dia memiliki sifat personal yang membedakannya dari mereka yang bukan pemimpin. Tahap kedua, karena muncul kritik terhadap sulitnya mengelompokkan dan memvalidasi sifat pemimpin, kemudian muncul teori-teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories*). Pada teori ini penekanan yang semula diarahkan pada sifat pemimpin dialihkan kepada perilaku dan gaya yang dianut oleh para pemimpin. Berdasarkan teori ini, agar organisasi dapat berjalan secara efektif, terdapat penekanan terhadap suatu gaya kepemimpinan terbaik (*one best way of leading*). Pada tahap ketiga, berdasarkan anggapan bahwa baik teori-teori sifat kepemimpinan maupun teori-teori perilaku kepemimpinan memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan peranan penting faktor-faktor situasional dalam menentukan efektifitas kepemimpinan, kemudian muncul teori-teori kepemimpinan situasional (*situational theories*). Dari pengembangan kelompok teori yang terakhir ini, maka terjadi perubahan orientasi dari ‘*one best way leading*’ menjadi ‘*context-sensitive leadership*’.

Perkembangan ketiga teori kepemimpinan tersebut tidak dapat dipisahkan dari paradigma riset kepemimpinan. Menurut Kuhn, 1970 (dalam Gioia dan Pitre, 1990), paradigma adalah suatu persepektif umum atau cara pandang yang mencerminkan asumsi atau keyakinan mendasar tentang sifat dasar organisasi. Jadi paradigma riset yang berbeda tidak hanya membedakan teori, pendekatan,

metode atau teknik analisis yang digunakan, namun lebih dari itu, di dalamnya terdapat perbedaan nilai dan filosofi yang sangat mendasar.

Secara umum, House dan Aditya (1997) mengategorikan paradigma riset kepemimpinan ini menjadi tiga kategori yaitu paradigma sifat kepemimpinan (*the leadership trait paradigm*), paradigma perilaku pemimpin (*the leader behavior paradigm*) dan paradigma baru yang disebut juga dengan paradigma neokharismatik (*the neocharismatic paradigm*). Pendekatan neokharismatik dalam mengkaji kepemimpinan pada dasarnya berkaitan dengan proses perubahan yang berdampak dalam transformasi pada pengikutnya. Dalam proses ini terdapat aspek kharisma dan visi dari seorang pemimpin di mana secara spesifik menjadi karakteristik dan pola perilaku dalam memimpin. Byrman (1992 dalam Winkler, 2010) membedakan pendekatan neokharismatik dalam melihat kepemimpinan dalam tiga pendekatan, yaitu kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner. Untuk kepentingan penelitian ini, peneliti akan memfokuskan perhatian pada kepemimpinan transformasional saja.

Bass pertama kali memperkenalkan ide dasar kepemimpinan transformasional pada tahun 1985. Bass (dalam Winkler, 2010) mencoba memfokuskan aspek krusial bahwa perubahan yang terjadi pada bawahan (*followers*) sesungguhnya disebabkan perpindahan dan pergerakan yang terjadi dilakukan oleh seorang pemimpin transformasional. Bass mengemukakan pendekatan kepemimpinan transformasional ini juga didasari oleh konsep-konsep yang sebelumnya dikemukakan Burn tentang kepemimpinan transaksional dan transformasional, serta konsep kepemimpinan kharismatik yang diungkapkan oleh House. Namun, Bass lebih memfokuskan pada pengikut (dalam Nourthouser, 2004) dan menggarisbawahi bahwa kepemimpinan dapat berupa transaksional maupun transformasional. Bass juga berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional ini dapat muncul dalam konteks situasi yang tidak stabil, dianggap tidak pasti dan ambigu. Selain itu, Bass juga mempertimbangkan unsur-unsur emosional dan kharisma yang dianggap sebagai salah satu elemen tertentu dari kepemimpinan transformasional. Untuk memperjelas pendekatan kepemimpinan transformasional ini, dapat dibandingkan dengan pendekatan non-transformasional yang lain (lihat tabel 2.2).

Tabel 2.2 Model Pendekatan Kepemimpinan Transformasional

| Kepemimpinan Transformasional | Kepemimpinan Transaksional | Non-Kepemimpinan |
|---|--|--|
| <u>Faktor 1:</u> <i>Idealized Influence</i> , Charisma (Pengaruh ideal, kharisma) | <u>Faktor 5:</u> <i>Contingent Reward</i> | <u>Faktor 7:</u> <i>Laissez-faire</i> (<i>non transactional</i>) |
| <u>Faktor 2:</u> <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi-inspirasi) | <u>Faktor 6:</u> <i>Management by exception</i> | - |
| <u>Faktor 3:</u> <i>Intellectual stimulation</i> (Stimulasi intelektual) | - | - |
| <u>Faktor 4:</u> <i>Individualized consideration</i> (Pertimbangan individu) | - | - |

Sumber: Northouse (2004) (diolah kembali)

Penjelasan komponen-komponen dalam kepemimpinan transformasional tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Idealized Influence-Charisma* (pengaruh ideal- kharisma)

Pemimpin transformasional dalam beberapa cara mampu menempatkan dirinya sebagai *role model* (panutan) bagi pengikutnya. Pemimpin semacam ini dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh pengikutnya. Sedangkan pengikutnya mengidentifikasi diri pada pemimpinnya dan mengikutinya, pemimpin memberikan dorongan pada pengikutnya dengan cara menanamkan pada diri pengikut bahwa mereka memiliki kemampuan luar biasa dan tekad. Pemimpin dengan pengaruh ideal memiliki kesediaan untuk mengambil resiko dan lebih konsisten terhadap keputusan dari pada berdamai dengan persoalan. Pemimpin semacam ini dapat diandalkan untuk melakukan dan mengambil keputusan dengan benar, dan menunjukkan standar yang tinggi dalam etika dan moral (Bass dan Riggio, 2006). Memimpin dengan kharisma, dipandang memiliki sesuatu yang spesial. Mereka menjadi sumber inspirasi melalui antusiasme dan prestasi yang mereka torehkan pada masa lalu (Bass, 1985). Pemimpin kharismatik juga memiliki visi yang jelas sehingga pengikutnya dapat menjadikan visi ini sebagai pedoman dalam berperilaku.

b. *Inspirational Motivation* (motivasi-inspirasi)

Pemimpin transformasional bertindak untuk memotivasi dan menginspirasi orang-orang disekelilingnya dengan cara memberikan makna dan tantangan dalam kerja-kerja yang dilakukan pengikutnya. Pengikutnya dirangsang untuk memiliki semangat yang tinggi, melalui antusiasme dan optimisme selalu diperlihatkan kepada pengikutnya. Pemimpin melibatkan pengikutnya untuk membayangkan masa depan yang hendak dicapai, melalui komunikasi yang jelas tentang apa yang diharapkan dilakukan oleh pengikutnya dan memperlihatkan komitmen untuk mencapai tujuan serta visi bersama (Bass dan Riggio, 2006).

Pemimpin menggunakan simbol dan pertimbangan emosi dalam menciptakan semangat tim dan bawahannya untuk mencapai tujuan tertinggi, dimana pengikutnya bersedia untuk tidak mementingkan kepentingan pribadi dalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin inspirasional mampu mengkomunikasikan harapan, menggunakan simbol-simbol untuk mengarahkan kerja-kerja pengikutnya, serta mengekspresikan nilai-nilai dengan cara yang sederhana (Bass 1990, dalam Winkler 2010).

c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin menstimulasi bawahan untuk berinovasi dan kreatif dalam memecahkan masalah dan melakukan pendekatan dengan cara yang baru dan meninggalkan cara-cara yang lama. Ide dan pendekatan baru bawahan tidak akan mendapat kritikan publik, sebab bagaimanapun juga pemikiran bawahan dan pemimpin berbeda. Bawahan juga didorong untuk selalu mengevaluasi kepercayaan, asumsi dan nilai-nilai lama yang mereka anut (Bass dan Avolio, 1990 dalam Winkler, 2010). Kepemimpinan semacam ini mendorong pengikutnya untuk berperan aktif dalam memecahkan dan melihat masalah dalam berbagai sudut pandang yang berbeda.

d. *Individualized consideration* (pertimbangan individu)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian kepada setiap individu bawahannya untuk meningkatkan kapasitas dengan bertindak sebagai pembimbing. Pemimpin dapat menerima perbedaan-perbedaan yang ada pada bawahannya. Bawahan akan diberikan beberapa pendelegasian tugas-tugas dan mendapatkan pengawasan. Namun, bawahan tidak merasa dirinya sedang diawasi (Bass dan Riggio, 2006)

2.2.3 Kepemimpinan dalam Pemerintahan Daerah

Svara, dkk (1994) dalam bukunya *Facilitative Leadership in Local Government* melakukan penelitian terhadap 9 walikota di Amerika Serikat. Pada bagian kesimpulan dalam bukunya Svara, dkk., menuliskan tiga kategori pembagian peran seorang kepala daerah (dalam hal ini walikota), yaitu: peran-peran tradisional dan ‘otomatis’, peran-peran koordinasi aktif dan komunikasi, serta peran-peran kebijakan dan organisasi. Dari ketiga kategori peran tersebut, memiliki sub-sub peran tersendiri (lihat tabel 2.3).

Tabel 2.3 Tiga Kategori Pembagian Peran Kepala Daerah

| <i>Peran-peran tradisional dan ‘otomatis’</i> |
|---|
| 1. Figur seremonial: memberikan sambutan/pidato; ucapan selamat; dan peresmian kegiatan/gedung. |
| 2. Menjadi penghubung pada publik: bertindak sebagai juru bicara, mengumumkan dan menjelaskan posisi <i>council</i> (Dewan) terhadap suatu hal; menampung pendapat dan keluhan masyarakat; menjadikan pemerintahan mudah diakses oleh masyarakat; serta membangun hubungan dengan media. |
| 3. Memimpin pemerintahan: memfasilitasi diskusi dan pemecahan masalah dalam rapat dengan Dewan; membantu dalam menyusun agenda pertemuan dengan Dewan. |
| 4. Perwakilan dan promosi: menjadi penghubung dengan pemerintah daerah, provinsi dan pusat; mempromosikan kerjasama antar daerah; bertindak sebagai wakil dari Dewan dalam hubungan dengan lembaga lain; mempromosikan kota atau Negara; membentuk citra positif; melaksanakan pembangunan. |
| <i>Peran-peran koordinasi aktif dan komunikasi</i> |
| 5. Artikulator dan penggerak: memberikan pencerdasan pada Dewan, pejabat, dan/atau masyarakat; mengartikulasikan isu/wacana; memberikan pemahaman terhadap permasalahan; menanamkan kesadaran dalam melakukan aksi; memberikan dukungan pada proyek-proyek pembangunan. |
| 6. Pendampingan dan rekan kerja bagi <i>city manajer</i> : menjadi pendamping, |

meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara Dewan dengan *city manager*; membangun kerjasama tim dan tugas dengan *city manager* dalam kerangka saling melengkapi.

7. Membangun relasi dan jaringan: mempersatukan anggota Dewan; mempertahankan citra positif Dewan; membangun jaringan komunikasi dan dukungan baik di dalam maupun di luar organisasi pemerintahan; membantu pihak lain mencapai tujuan-tujuannya; aktif terlibat di masyarakat dalam urusan pemerintahan.

Peran-peran kebijakan dan organisasi

8. Penyusun tujuan: menyusun tujuan dan sasaran; mengidentifikasi masalah; membangun konsesus; membangun arah dan iklim untuk perubahan.
9. Mendelegasikan/mengorganisir: dalam rangka hubungan dengan Dewan yaitu memberikan tugas-tugas dalam kerangka kordinasi; membantu menjalankan peran dan mengenal tanggung jawabnya; mendefinisikan dan mengatur pola hubungan antara Dewan dan *city manager*; mempertahankan nilai-nilai yang dimiliki Dewan dan pemerintah daerah.
10. Inisiator kebijakan: merumuskan program dan kebijakan untuk menyelesaikan masalah; membuat agenda kebijakan.

Sumber: Svava, dkk (1994; 224-225) (diolah kembali)

Svava, dkk., juga mengidentifikasi bahwa kepemimpinan fasilitatif yang dipraktekkan oleh beberapa walikota yang menjadi objek studi berasal dari sumber-sumber formal dan non formal. Sumber formal dapat didefinisikan berasal dari sifat dasar yang melekat karena poisinya sebagai walikota. Sedangkan sumber non formal berasal dari kinerja dan penampilan walikota tersebut dalam pemerintahan yang dia pimpin. Kepemimpinan fasilitatif para walikota tidak bergantung pada kekuatan posisi superior yang melekat padanya. Pada tabel 2.4 berikut ini ringkasan faktor-faktor yang berkontribusi pada performa efektif walikota.

Tabel 2.4 Faktor-faktor yang Berkontribusi pada Performa Efektif Walikota

| <i>Sumber yang berasal posisi</i> |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Posisi yang strategis dalam mengamankan serta meneruskan informasi dan membangun jaringan • Akses terhadap informasi • Dukungan dan interaksi yang terbangun dengan <i>city manager</i> • Dukungan dari staf dalam menjalankan peran-peran seremonial • Kekuatan dan tugas yang menambah jangkauan dan dukungan dalam perannya sebagai pendelegasi, namun tidak mengisolir walikota |
| <i>Sumber informal</i> |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dukungan dari kelompok-kelompok kunci dalam komunitas • Kontak dan hubungan; serta keinginan untuk memperluas jaringan • Perhatian dan dukungan media |
| <i>Sumber personal, sifat dan karakteristik</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Konsep yang jelas tentang jabatan • Memahami bagaimana cara untuk menjalankan dan menggunakan peran-peran tradisional, kordinasi dan komunikasi sebagai dasar dalam merumuskan tujuan, mengorganisasi dan menginisiasi kebijakan • Kesadaran yang jernih dalam menetapkan tujuan • Menyediakan waktu untuk di kantor • Energi • Perilaku yang positif • Panjang daya akal • Integritas dan kejujuran • Komitmen untuk melibatkan secara penuh pejabat yang ada melalui inklusifitas, berbagi informasi, mengapresiasi dan menerima ide yang berbeda • Menghormati kewenangan dan hak prerogatif pejabat-pejabat lainnya |
| <i>Skill</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan untuk komunikasi (mendengarkan dan berbicara) • Kemampuan memperoleh dan dan memotivasi pihak lain • Kemampuan menyelesaikan konflik dan perbedaan • Fleksibilitas (kemampuan untuk berubah peran dalam berbagai kesempatan) |

Sumber: Svava, dkk. (1994) (diolah kembali)

Dziemianowicz dan Herbst (dalam Čapková, 2005) berpendapat bahwa pemimpin (kepala daerah) memainkan peranan yang sangat signifikan dan menentukan dalam kesuksesan pembangunan suatu daerah. Keduanya menekankan bahwa dalam lingkup daerah, kepala daerah memegang peranan kunci melalui visi pembangunannya, yaitu seseorang yang mengintegrasikan seluruh elit dan pihak-pihak yang memiliki peranan signifikan dalam pembangunan dan pencapaian tujuan strategis daerah tersebut. Hal senada diungkapkan Azhar Kasim (1998) dalam pidato pengukuhan guru besar tetap-nya, mengatakan bahwa perlu kepemimpinan yang mempunyai visi dan mampu memanfaatkan *collective wisdom* dari orang-orang yang dipimpinnya. Perubahan dalam aspek kepemimpinan Indonesia ini merupakan salah satu dari delapan saran perubahan dalam konteks administrasi negara dalam rangka peningkatan daya saing nasional. Menurut Kasim, prinsip-prinsip kepemimpinan Indonesia perlu dijabarkan agar lebih operasional. Misalnya, seorang pemimpin yang dibutuhkan

pada masa sekarang adalah kepemimpinan yang mempunyai atribut-atribut seperti berikut:

- a. Integritas, yaitu dedikasi terhadap apa yang ia ketahui sebagai kebenaran;
- b. *Trust*, yaitu dapat dipercaya dan harus mempercayai orang-orangnya;
- c. Komitmen, yaitu dedikasi, kesabaran, dan keuletan dalam melaksanakan daya saing nasional Indonesia;
- d. *Toughness* atau mampu dan gigih dalam mempertahankan prinsip dan standar;
- e. Mampu berkomunikasi dan menggerakkan serta membina kerjasama tim;
- f. Mampu menghidupkan semangat kerja bawahan dan sebagainya.

Kasim (1998) menyimpulkan bahwa administrasi negara memerlukan kepemimpinan strategik yaitu kepemimpinan yang mampu memberikan *a sense of opportunity, a sense of continuity, a sense of excitement* dan menciptakan standar yang jelas bagi masyarakat. Peran kepemimpinan strategik sangat diperlukan untuk mensosialisasikan visi baru yaitu administrasi negara yang efisien dan responsif sebagai prasyarat upaya peningkatan daya saing nasional.

Sejalan dengan Kasim, menurut Caiden (1969) seorang pemimpin yang membawa perubahan dan mendorong reformasi administrasi haruslah memiliki sejumlah karakteristik yang kuat, antara lain memiliki keahlian kemasyarakatan, menjadi sosok yang penuh ide, sekaligus menjadi penjaga nilai-nilai spiritual masyarakat. Ia juga harus mampu mensosialisasikan ide-ide nya kepada masyarakat, melaksanakan propaganda, membangun ideologi sekaligus dapat menjadi seorang filosof. Pemimpin semacam ini juga harus berperan aktif dalam dalam menangkis kritikan dari luar. Ia harus mampu menarik seluruh kalangan dalam masyarakat sehingga seorang pemimpin yang dibutuhkan berperan sekaligus sebagai intelektual, penawar mimpi (*dreamer*), penganut supernatural, sekaligus seorang yang romantis.

Dari berbagai pendapat dan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ilmuwan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala daerah adalah proses mempengaruhi segenap pejabat struktural di bawahnya dan masyarakat

(followers) di mana ia memimpin untuk mencapai tujuan bersama, dalam konteks penelitian ini yaitu peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui daya saing daerah. Dalam proses mempengaruhi tersebut, melibatkan seluruh aspek kemampuan serta berbagai faktor pendukung lainnya. Dimulai dari berbagi visi dan misi bersama, karakter pribadi seorang pemimpin, pelibatan seluruh stakeholder dalam proses perumusan kebijakan sehingga muncul rasa memiliki terhadap kebijakan tersebut.

2.3 *Dynamic Capabilities* dalam Pemerintahan

Pada mulanya, konsep *dynamic capabilities* digunakan pada perusahaan/organisasi profit. Seperti diungkapkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (dalam Heflat, dkk, 2007) *dynamic capabilities* mengacu pada “kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengatur kemampuan internal dan eksternal untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang cepat berubah”. Heflat, dkk (2007) dalam bukunya *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*, mendefinisikan *dynamic capability* sebagai kapasitas sebuah organisasi untuk menciptakan, memperluas atau memodifikasi sumber daya dasar yang dimilikinya. Teece, Pierce, dan Boerner (2002 dalam Heflat, dkk, 2007) memberikan catatan penting pada aspek kapasitas manajerial dalam membaca peluang-peluang yang ada pada organisasi.

Secara umum, digunakan istilah *dynamic managerial capabilities* yang mengacu pada kapasitas seorang manajer untuk menciptakan, memperluas atau memodifikasi sumber daya dasar yang dimiliki organisasi tersebut. Kemampuan seorang manajer ini didapat dari proses pembelajaran dan pengalaman. Dengan demikian, peran seorang pemimpin juga cukup menonjol dan signifikan dalam proses penciptaan *dynamic capabilities* sebuah organisasi.

Teece (2009), dalam bukunya *Dynamic Capabilities and Strategic Management* yang menyoroti kebutuhan *dynamic capabilities* dalam sektor privat, memberi tekanan bahwa konsep *dynamic capabilities* tidak diragukan relevansinya dalam menciptakan daya saing sebuah perusahaan. Sebab, lingkungan ekonomi global lebih terbuka, penemuan, inovasi, dan proses

penciptaan sebuah produk berbeda secara geografis dan organisasi, serta harus dikombinasikan untuk mencapai kesuksesan pemasaran. Teece juga menekankan bahwa *dynamic capabilities* dalam sebuah perusahaan berhubungan erat dengan kemampuan manajemen untuk merasakan dan membentuk (*sensing* dan *seizing*) kesempatan, mengendalikan ancaman, dan mengkombinasikan serta membentuk ulang spesialisasi aset serta turunannya untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dengan sifat berkelanjutan dan memperkuat kemampuan evolusi, dengan cara seperti ini maka terbangun nilai-nilai yang bersifat jangka panjang untuk investor.

Sedangkan dalam organisasi publik, penggunaan konsep *dynamic capabilities* dijelaskan oleh Noe dan Chen (2007) dalam bukunya *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*, dengan istilah *dynamic governance*. Menurut Neo dan Chen (2007) *dynamic governance* tidak terwujud hanya karena sebuah kesempatan, namun merupakan hasil sebuah kesengajaan ambisi dan niat dari kepemimpinan dalam struktur sosial dan interaksi ekonomi untuk mencapai tujuan nasional. Kondisi ini merefleksikan kesengajaan seorang pemimpin untuk membentuk, menciptakan masa depan dan mencoba untuk mengatur pola interaksi antar masyarakat.

Dynamic governance tidak tercipta dengan spontanitas. Neo dan Chen (2007) berpendapat ada peran kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam menciptakan *dynamic governance*. *Dynamic governance* merupakan sebuah *outcome* dari ambisi dan niat sebuah kepemimpinan untuk memastikan masyarakatnya dapat bertahan. Seorang pemimpin yang dinamis akan berpikir berbeda, mengartikulasikan ide, mengapresiasi dan mendukung orang-orang disekelilingnya dan mengalokasikan sumber daya menjadi sebuah *capability* (kemampuan) organisasi untuk mencapai tujuan yang berkelanjutan. Konsep *capability* mencakup sikap (*attitude*), pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan mendistribusikan (*men-deployed*) sumberdaya termasuk kemampuan melakukan koordinasi tugas untuk mencapai hasil akhir yang dibutuhkan. Konsep *capabilities* menggambarkan pembangunan sejumlah cara-cara tersebut sepanjang periode waktu tertentu melalui serangkaian proses pembelajaran.

Seorang *dynamic leaders* (pemimpin yang dinamis) mempunyai kemampuan untuk memerintah dengan baik ditengah-tengah perubahan yang terus berlangsung melalui niat untuk mencapai tujuan strategis, manajemen yang cerdas dan aktif belajar serta mencari 'path' (pola) yang relevan, dan mampu memutuskan eksekusi kebijakan secara efektif. Para pemimpin semacam ini, secara sistematis membangun kemampuan orang-orangnya dan proses yang terjadi di dalam untuk memastikan ide-ide yang baik dapat direalisasikan dalam kebijakan, proyek dan program, dan secara konsisten mengkoordinasikan tindakan organisasi melalui artikulasi dan penguatan tujuan serta prinsip-prinsip organisasi.

Seorang pemimpin mencapai hasil yang diinginkan tidak hanya mengandalkan kharisma dan usaha yang dilakukan, namun dengan membangun *capabilities* dalam organisasi yang dipimpinnya, sehingga pengetahuan dan sumber daya yang dimiliki dapat dengan sistematis terdistribusikan untuk memecahkan masalah yang ada. Meskipun budaya organisasi kemungkinan telah terbentuk dan terpola dalam organisasi tersebut, namun tidak menjadi jaminan bahwa pengetahuan dan ketrampilan (skill) yang ada cukup untuk melakukan tindakan yang tepat. *Dynamic governance* memerlukan pembelajaran dan pemikiran baru, perancangan dalam pilihan-pilihan kebijakan, analisis pengambilan keputusan, dan seleksi rasional dari pilihan-pilihan kebijakan serta eksekusi efektif dari pilihan-pilihan yang ada. Amartya Sen (2006) mengatakan "Good governance is not just a matter of quick action, but also of adequate comprehension... leaders of governance do have to look hard and think hard before they leap." (dalam Neo dan Chen, 2007). Pernyataan Sen ini menguatkan kembali bahwa peran pemimpin dalam proses *dynamic governance* ini sangat signifikan.

Studi yang dilakukan Neo dan Chen (2007) pada pemerintahan Singapura ini, menghasilkan kerangka kerja *dynamic capabilities* dalam konteks pemerintah Singapura seperti terlihat dalam gambar 2.3. Neo dan Chen lebih jauh berhasil mengkonseptualisasikan *dynamic capabilities* sebagai kapasitas organisasi dalam merubah rutinitas dan sumberdaya atau kemampuan inti untuk beradaptasi pada perubahan teknologi dan lingkungan, sebab kegagalan dalam melakukan hal tersebut dapat berdampak pada kegagalan organisasi. Konsep ini memiliki arti

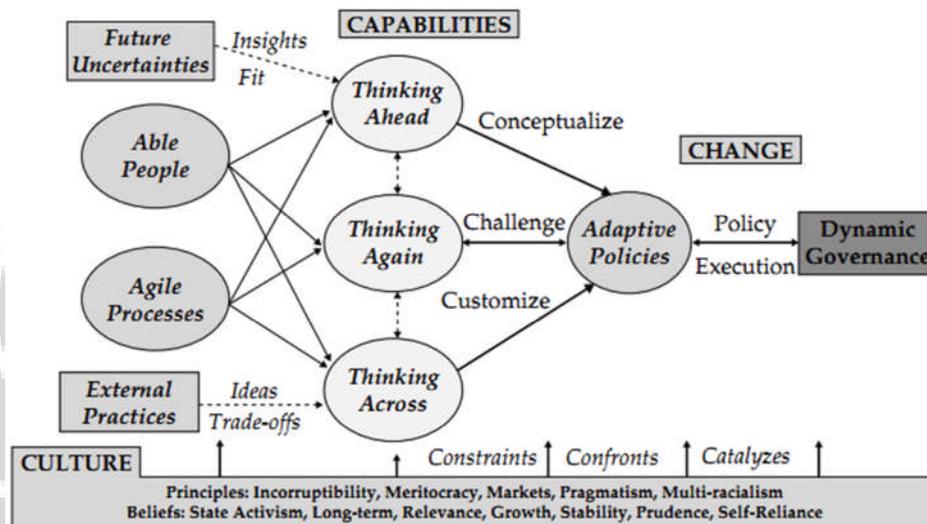
penting jika dikaitkan dengan fakta adanya kompleksitas permasalahan yang semakin bertambah berkaitan dengan adanya interaksi antara kebijakan dengan lingkungan, khususnya berkaitan dengan masalah ketidakpastian masa depan (*future uncertainties*) dan *external practices*. Perubahan lingkungan tersebut mendorong lahirnya *adaptive policy* yang bukan hanya merupakan reaksi pasif pada tekanan eksternal tetapi juga pendekatan proaktif pada inovasi, kontekstualisasi, dan eksekusi. Ide-ide baru juga menghasilkan kebijakan yang dibuat sesuai konteks (*adaptive policy*) yang selanjutnya diharapkan dapat dieksekusi sehingga dapat menghasilkan *dynamic governance*.

Fondasi *dynamic governance* adalah nilai-nilai budaya, yang sangat ditentukan oleh nilai-nilai, *belief* dan asumsi dari pemimpin organisasi tersebut. Sebab, pemimpinlah yang memiliki kekuasaan tertinggi, determinasi sekaligus asumsi yang kuat tentang situasi kondisi masyarakat dan bagaimana hubungan organisasi dengan dunia nyata. Budaya organisasi ini dibangun ketika seorang pemimpin dapat mengeksternalisasikan asumsi-asumsi mereka dan melekatkan secara bertahap kedalam visi-misi, tujuan, struktur serta proses dalam organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin dan budaya merupakan dua hal yang saling berkaitan satu sama lain. Seperti yang diungkapkan Schein (1992), bahwa kepemimpinan ditunjukkan dengan cara bagaimana seorang pemimpin membentuk budaya, menanamkan dan membangunnya bahkan terkadang dengan sengaja mengubah asumsi-asumsi yang terkandung di dalamnya.

Dua unsur pengungkit (*leverages*) dalam membangun *dynamic governance capabilities* yaitu *able people* dan *agile process*. Sedangkan tiga kemampuan kognitif yang dapat mendorong pembelajaran sehingga dapat membangun *dynamic capabilities* organisasi, yaitu: *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. Kerangka kerja *dynamic capabilities* selengkapnya dapat dilihat pada gambar 2.3. Kemampuan untuk *thinking ahead*, *thinking again*, and *thinking across* dalam menciptakan *dynamic governance* hanya bisa terwujud dari seorang *able people* yang berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Penyelenggaraan pemerintahan adalah pilihan-pilihan sehingga hanya seseorang yang mampu berpikir, belajar dan membuat keputusanlah yang bisa memerintah (kepala pemerintahan). Dalam konteks ini, organisasi Pemerintahan

membutuhkan seorang pemimpin yang mampu dan berkomitmen dengan keterbatasan sumber daya yang ada untuk menghasilkan kebijakan yang lebih baik.

Gambar 2.3 Kerangka Kerja *Dynamic Capabilities System*



Sumber: Neo dan Chen (2007)

Dampak dari *able leadership* dalam dinamika dan efektifitas pemerintahan di Singapura sudah diakui salah satunya oleh Henri Ghesquiere (dalam Neo dan Chen, 2007). Namun, sisi *leadership* yang mengandalkan intelejensia, kharisma, pilihan dan usaha saja tidak cukup, harus diimbangi dengan membangun sebuah sistem, struktur dan proses dalam organisasi yang dapat berjalan berkelanjutan. Di sini dibutuhkan seorang *able leader* yang berkemaunan untuk melakukan investasi pada *agile process*. *Able people* dalam kepemimpinan, *agile process* dalam organisasi, dan *adaptive public policy* sebagai *output* merupakan hal yang saling terkait dalam *dynamic governance*.

Thinking ahead adalah kemampuan untuk berpikir ke depan, yaitu kemampuan mengidentifikasi perkembangan di masa mendatang, kemampuan mengerti implikasi pada kepentingan tujuan sosio-ekonomis di masa depan, dan kemampuan mengidentifikasi investasi strategis dan pilihan yang dibutuhkan masyarakat dalam mengeksplorasi kesempatan baru sekaligus dalam mengurangi efek negatif terhadap potensi ancaman. *Thinking ahead* termasuk di dalamnya melakukan eksplorasi dan latihan menghadapi masa depan serta membuat anggota

organisasi menyadari sinyal-sinyal peristiwa yang akan terjadi. Untuk dapat melakukan *thinking ahead*, dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu membaca sinyal-sinyal berdasarkan isu-isu yang muncul dalam lingkungan sosial, ekonomi, teknologi dan politik masyarakat. Proses *thinking ahead* meliputi:

- (i) kemampuan eksplorasi dan antisipasi kecenderungan perubahan yang terjadi di masa depan yang mungkin akan berpengaruh secara signifikan terhadap tujuan;
- (ii) kemampuan memahami bagaimana pembangunan akan berpengaruh pada tujuan yang telah ditetapkan dan mau melakukan evaluasi terhadap efektivitas strategi, kebijakan, dan program yang sedang dijalankan;
- (iii) kemampuan menyusun pilihan-pilihan strategi yang dapat digunakan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan setiap kesempatan yang muncul; dan
- (iv) kemampuan saling mempengaruhi antar pemangku kebijakan untuk menyadari isu-isu potensial yang akan muncul di masa mendatang;

Thinking again adalah kemampuan untuk memahami dan mengkaji kembali keadaan masa kini melalui strategi, kebijakan, dan program yang sedang/ telah dijalankan dan mendesain ulang untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan berkualitas. *Thinking again* membutuhkan kemampuan seorang pemimpin untuk mau membuka peluang ditemukannya fakta baru, umpan balik, dan merubah status quo melalui dialog dan diskusi dengan pemangku kebijakan lainnya. Proses ini bisa didasarkan pada kegagalan atau bahkan keberhasilan sebuah kebijakan, kuncinya adalah bagaimana hasil kebijakan tersebut dipahami, diinterpretasikan dan dikomunikasikan untuk merumuskan kebijakan selanjutnya. Proses *thinking again* meliputi:

- (i) kemampuan melihat kembali (review) dan menganalisa kinerja dan memahami masukan dari masyarakat;
- (ii) kemampuan untuk mengkaji kembali masukan atau fakta di lapangan, informasi dan perilaku, baik pada sasaran yang berhasil atau gagal;

- (iii) kemampuan mengkaji kembali strategi, kebijakan, dan program dalam mengidentifikasi berbagai aktivitas yang berjalan baik ataupun belum;
- (iv) kemampuan mendisain ulang kebijakan dan program, baik secara menyeluruh atau sebagian sehingga kinerja sebuah kebijakan atau program dapat ditingkatkan dan tujuannya dicapai; dan
- (v) kemampuan untuk mengimplementasikan kebijakan dan sistem baru sehingga masyarakat mendapatkan pelayanan yang lebih baik dan menghasilkan dampak yang nyata.

Thinking across adalah kemampuan untuk melintasi batasan-batasan tradisional (wilayah) untuk belajar, mendapatkan ide dan gagasan lebih baik untuk disesuaikan sehingga menghasilkan kebijakan dan program baru dan inovatif yang dapat diuji-cobakan dan diinstitusionalisasikan. *Thinking across* meliputi:

- (i) kemampuan untuk mencari ide, gagasan, dan praktek-praktek baru yang dapat diterapkan untuk memecahkan masalah-masalah serupa;
- (ii) kemampuan untuk merefleksikan apa, mengapa dan bagaimana praktek terhadap ide-ide baru dan bagaimana mendapatkan pembelajaran;
- (iii) kemampuan mengevaluasi ide, gagasan, dan materi apa saja yang sesuai dengan konteks lokal sekaligus diterima oleh masyarakat;
- (iv) kemampuan menemukan kebijakan dan program inovasi baru untuk diterapkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat lokal; dan
- (v) kemampuan mengkombinasikan kebijakan dan program untuk disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat lokal.

Seorang pemimpin yang berpikir *thinking across* harus berpikir terbuka untuk belajar dari praktek yang dilakukan dari luar. Pemimpin semacam ini harus percaya diri untuk berpikir keluar dari praktek yang selama ini dilakukan untuk mencari ide-ide baru dan membangun jaringan sosial sehingga jika ada ide baru tidak terlalu cepat ditolak atau diterima.

2.4 Penelitian Terdahulu

2.4.1 Daya Saing Daerah: Perspektif, Profil dan Pengukurannya di Kabupaten/Kota di Indonesia

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2007 oleh Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan (PPSK) Bank Indonesia bekerja sama dengan Laboratorium Penelitian, Pengabdian pada Masyarakat dan Pengkajian Ekonomi (LP3E) Fakultas Ekonomi Universitas Padjajaran. Penelitian ini merupakan kelanjutan dari penelitian serupa pada tahun 2001 namun dengan skala yang lebih besar, yaitu tingkat provinsi. Dengan adanya otonomi daerah dan desentralisasi fiskal, pada tahun 2007 penelitian daya saing daerah mencakup 434 Kabupaten/Kota. Telusur pustaka dan konsep yang dipakai antara lain konsep daya saing global, dan konsep daya saing daerah. Metode utama dalam penelitian ini adalah *Analytic Network Process* (ANP), dengan opini pakar (*expert opinion polling*) sebagai responden yang mengisi pertanyaan dalam bentuk kuisioner.

Pemetaan daya saing daerah didasarkan atas dua faktor pembentuk utama, yaitu faktor input dan output. Masing-masing faktor ini diturunkan lagi dalam indikator, sub indikator dan variabel. Faktor input terdiri dari: perekonomian daerah; sumber daya manusia dan ketenagakerjaan; lingkungan usaha produktif; infrastruktur, sumber daya alam, dan lingkungan; perbankan dan kelembagaan keuangan. Faktor output terdiri dari variabel: produktivitas tenaga kerja; PDRB per kapita; dan tingkat kesempatan kerja.

Hasil pemetaan daya saing secara keseluruhan menunjukkan bahwa daerah yang memiliki daya saing yang tinggi secara umum didominasi oleh Kabupaten/Kota yang memiliki basis ekonomi yang bersumber pada kekayaan sumber daya alam dan/atau daerah-daerah yang memiliki aktivitas ekonomi berbasis sektor industri dan sektor jasa. Untuk daerah Kabupaten/Kota yang memiliki posisi daya saing daerah yang terendah, umumnya merupakan daerah dengan basis ekonomi yang bersandar pada sektor primer, khususnya pertanian.

Relevansi penelitian PPSK BI – LP3E FE UNPAD ini adalah digunakannya faktor input dan output yang telah dirumuskan oleh tim peneliti sebagai operasionalisasi konsep daya saing daerah untuk kemudian diadaptasi dalam penelitian tesis ini.

2.4.2 Sifat Pemimpin Masa Depan pada Kepemimpinan Organisasi Kepemudaan

Studi pustaka yang kedua merupakan karya ilmiah tesis yang disusun oleh Mahendra Arfan Azhar (2010) dengan judul Sifat Pemimpin Masa Depan pada Kepemimpinan Organisasi Kepemudaan. Penelitian ini memfokuskan pada sifat pemimpin masa depan Indonesia pada pengembangan kepemimpinan bagi pemuda dengan melihat kepemimpinan tokoh *role model* pemimpin dan kepemimpinan yang ada di Organisasi Kepemudaan (OKP). OKP yang diajikan objek penelitian, yakni HMI, IMM, KAMMI, dan PMII. Sebagai turunan dari fokus permasalahan, dua poin yang hendak dijawab dalam penelitian ini yaitu, sifat yang dibutuhkan pemimpin masa depan Indonesia dan apakah ke empat objek penelitian telah mengakomodir sifat pemimpin yang dibutuhkan Indonesia di masa depan.

Azhar menggunakan konsep sifat (*traits*), kepemimpinan, model sifat kepemimpinan (*traits model of leadership*), dan kepemimpinan transformasional dalam penelitiannya. Hasil penilaian sifat pemimpin dalam *big five personality* tidak menghasilkan satu sifat tunggal yang dominan. Akan tetapi pendekatan ini dapat menunjukkan seberapa kuat setiap sifat yang dibutuhkan pemimpin Indonesia. Berdasarkan hasil kuantifikasi sederhana terhadap sifat pemimpin, maka ada tiga sifat kepribadian yang tampak menonjol yaitu *conscientiousness* (kehati-hatian), *openness to experience* (terbuka akan pengalaman), dan *agreeableness* (keramahan). Ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang diinginkan untuk masa depan Indonesia adalah orang yang senantiasa berhati-hati dalam mengambil keputusan, membuka diri terhadap berbagai pengalaman baru, namun tetap menjaga keramahnya sebagai ciri khas Indonesia.

Lima faset yang paling dominan dari sifat kepribadian yang semestinya dimiliki dan dikembangkan oleh pemimpin masa depan Indonesia adalah: kompeten (*competence*), terbuka akan ide (*ideas*), siap menguji nilai (*values*), memberi kepercayaan (*trust*) dan murah hati (*altruism*). Verifikasi lima sifat tersebut pada OKP menunjukkan bahwa benih-benih kepemilikan terhadap lima sifat utama ini sudah ada pada diri para pemimpin OKP. Akan tetapi kadar

kepemilikan terhadap lima sifat perlu ditingkatkan untuk mencapai kepemimpinan masa depan yang transformasional.

Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Azhar (2010) ini adalah digunakannya konsep kepemimpinan transformasional dan lima faset dominan kepribadian yang ditemukannya dalam penelitian untuk menjadi sumber rujukan dalam penelitian tesis ini.

2.4.3 Pengembangan Model tentang Pengaruh *Able People* dan *Agile Process* terhadap *Dynamic Capabilities* dalam Proses Kebijakan Publik (Studi Kasus Pelayanan Bidang Pendidikan di Kabupaten Jembrana, Propinsi Bali)

Penelitian ini dilakukan oleh Rozan Anwar dalam rangka penyusunan disertasinya pada tahun 2009. Dalam disertasi dijelaskan asumsi peran manusia yang *able* dan proses yang *agile* selaku penyusun *dynamic capabilities*, yang menghasilkan *adaptive policy* sehingga dapat dibangun *dynamic governance*. Penelitian juga untuk memahami proses pembangunan *dynamic capabilities* dan pengembangan model tentang pengaruh *able people* dan *agile process* terhadap *dynamic capabilities* dalam proses kebijakan pelayanan pendidikan di Kabupaten Jembrana. Desain penelitian menggunakan *mixed methods*: 1) pendekatan kuantitatif dengan model statistik persamaan struktural SEM, 2) pendekatan deskripsi kualitatif dengan wawancara mendalam, dan 3) penggunaan Soft System Methodology (SSM) untuk membangun model pengembangan proses kebijakan publik. Temuan uji persamaan struktural SEM menghasilkan hubungan pengaruh: i) *able people* terhadap *thinking again*, ii) *agile process* terhadap *thinking ahead*, iii) *agile process* terhadap *thinking across*, iv) *thinking again* terhadap *thinking across*, dan v) *thinking again* terhadap *thinking ahead*.

Analisis kualitatif deskriptif menunjukkan sejumlah perilaku pemerintahan Kabupaten Jembrana mencerminkan kemampuan pembangunan *dynamic capabilities* baik *thinking ahead*, *thinking again*, maupun *thinking across*. Simpulan pengembangan model konseptual dengan metode kualitatif SSM, mendukung temuan uji persamaan struktural SEM, dimana *dynamic capabilities* yang dihasilkan adalah dari aspek *thinking again*, sementara *thinking*

ahead dan *thinking across* terpusat pada inisiatif Bupati Jembrana. Kemampuan Pemkab Jembrana menghasilkan *dynamic capabilities* yang diwujudkan dalam kebijakan adaptif pelayanan pendidikan kemudian mendorong sebuah *dynamic governance*. Kondisi ini selanjutnya menumbuhkan nilai demokrasi dan diimplementasikannya prinsip-prinsip *good governance* (akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat) dalam kebijakan pelayanan pendidikan di Jembrana.

Relevansi penelitian yang dilakukan Anwar (2009) dalam penelitian tesis ini adalah digunakannya konsep *dynamic governance* sebagai salah satu kerangka teori untuk menganalisis kebijakan daya saing daerah di Kota Solo di bawah kepemimpinan Joko Widodo.

2.4.4 Matrik Penelitian Terdahulu

Pada bagian berikut ini, disajikan posisi penelitian ini terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki tema yang sama. Penelitian ini menggunakan faktor-faktor pembentuk daya saing daerah seperti yang dirumuskan oleh PPSK BI – LP3E FE UNPAD (2008). Dalam menganalisis kepemimpinan Joko Widodo sebagai Walikota Solo, penelitian ini menggunakan hasil penelitian yang dilakukan oleh Azhar (2010) dalam mengkaji lima faset sifat-sifat pemimpin masa depan yang dikolaborasikan dengan kerangka pikir tentang kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya. Untuk memayungi antara kebijakan daya saing daerah dan kepemimpinan Joko Widodo dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kemampuan *dynamic capabilities* dalam pemerintahan daerah di Kota Solo.

Tabel 2.5 Matrik Penelitian Terdahulu

| Peneliti | Hasil | Posisi Penelitian |
|--------------------------------|---|--|
| PPSK BI – LP3E FE UNPAD (2008) | Faktor pembentuk daya saing daerah | Penelitian ini menggunakan faktor pembentuk daya saing daerah, yang dihasilkan melalui kemampuan seorang pemimpin. Kebijakan daya saing daerah dirumuskan melalui kemampuan <i>dynamic capabilities</i> yang diarahkan oleh kepada daerah. |
| Mahendra Arfan Azhar (2010) | Lima faset kepemimpinan pemuda masa datang | |
| Rozan Anwar (2009) | <i>Dynamic capabilities</i> dalam bidang pendidikan Pemkab Jembrana | |

Sumber: hasil penelitian (2011)

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Paradigma, Pendekatan dan Jenis Penelitian

Paradigma menurut Harmon (dalam Moleong, 2004) adalah cara mendasar untuk mempersepsi, berpikir, menilai dan melakukan yang berkaitan dengan sesuatu secara khusus tentang realitas. Baker (dalam Moleong, 2004) mendefinisikan paradigma sebagai seperangkat aturan yang (1) membangun atau mendefinisikan batas-batas; dan (2) menjelaskan bagaimana sesuatu harus dilakukan dalam batas-batas itu agar berhasil. Sedangkan Bogdan & Biklen (dalam Mackenzie & Knipe, 2006) menyatakan bahwa paradigma adalah kumpulan longgar dari sejumlah asumsi, konsep, atau proposisi yang berhubungan secara logis, yang mengarahkan cara berpikir dan penelitian. Cohenn & Manion (dalam Mackenzie & Knipe, 2006) membatasi paradigma sebagai tujuan atau motif filosofis pelaksanaan suatu penelitian. Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa paradigma merupakan seperangkat konsep, keyakinan, asumsi, nilai, metode, atau aturan yang membentuk kerangka kerja pelaksanaan sebuah penelitian.

Di antara empat aliran paradigma yang ada, yaitu postivis/positivis, konstruktivis/interpretatif, advokasi/partisipatori/transformatif dan pragmatis, penelitian ini menggunakan paradigma pragmatis sebagai kerangka yang memayungi penelitian. Didasarkan pada alasan aliran pragmatik tidak terikat pada sistem filosofi atau realitas tertentu. Aliran pragmatik berfokus pada masalah penelitian dan menggunakan seluruh bentuk pendekatan untuk memahami masalah itu. Oleh karena itu peneliti pragmatik bebas memilih metode, teknik, dan prosedur penelitian yang paling sesuai dengan kebutuhan dan tujuannya (Mertens, dalam Mackenzie & Knipe, 2006). Adapun posisi tuntutan pengetahuan terhadap paradigma pragmatik ini sesuai dengan tema penelitian yang dilakukan dalam tesis ini, yaitu bercirikan konsekuensi tindakan, berpusat pada masalah pluralistik, dan berorientasi pada praktik dunia nyata (Mackenzie & Knipe, 2006).

Penelitian ini menggunakan pendekatan pendekatan *systems thinking*, lebih spesifik yaitu metode *system dynamics*. Menurut Maani dan Cavana (2000) sistem adalah kumpulan berbagai komponen yang saling berinteraksi satu dengan yang lain untuk mencapai fungsi secara utuh. Menurut Muhammadi, dkk (2001), sistem adalah keseluruhan interaksi antar unsur dari sebuah obyek dalam batas lingkungan tertentu yang bekerja mencapai tujuan. Berpikir sistemik (*systems thinking*) adalah disiplin baru untuk memahami kompleksitas dan perubahan-perubahan yang terjadi (Maani dan Cavana, 2000). Syarat awal untuk memulai berpikir sistemik adalah adanya kesadaran untuk mengapresiasi dan memikirkan suatu kejadian sebagai sebuah sistem (*system approach*). Kejadian apapun, baik fisik maupun non fisik, dipikirkan sebagai unjuk kerja atau dapat berkaitan dengan unjuk kerja dari keseluruhan interaksi antar unsur dalam batas lingkungan tertentu (Muhammadi, dkk, 2001). Menurut Senge (1994) dalam bukunya *The Fifth Discipline*, *systems thinking* merupakan disiplin untuk melihat sesuatu sebagai satu kesatuan secara utuh. *Systems thinking* merupakan kerangka kerja untuk melihat hubungan timbal balik dari pada satu arah, untuk melihat pola perubahan dari pada kejadian statis. Berpikir secara sistemik diperlukan karena saat ini kita berada pada sebuah sistem yang kompleks di mana saling ketergantungan satu hal dengan hal yang lain semakin meningkat. Senge kemudian menyebut *systems thinking* sebagai disiplin ke lima (*the fifth discipline*).

Ballé dalam bukunya *Managing with Systems Thinking*, mengungkapkan pedoman berpikir sistemik, yaitu:

- a. *Focus on the relationship rather than the parts*. Sebuah sistem merupakan bagian-bagian yang terhubung antara satu dengan yang lainnya. Pada kenyataannya, seringkali direduksi hanya dalam bagian-bagiannya saja. Dengan *systems thinking*, hubungan yang terjalin menjadi hal yang penting. Kekuatan utama *systems thinking* adalah melihat bagaimana struktur yang ada mempengaruhi perilaku.
- b. *See patterns, not events*. Dari pada melihat penjelasan sebuah kejadian, dalam *systems thinking* lebih ditekankan pada indentifikasi pola-pola yang terjadi.
- c. *Use circular causality*. Hubungan sebab-akibat jarang sekali yang terjadi dalam satu arah. 'Sebab' menimbulkan 'dampak', yang

kemudian menimbulkan ‘sebab’ kembali demikian juga selanjutnya. A menyebabkan B, dimana B juga berdampak pada A. Sebagian hubungan sebab akibat ini akan membentuk rantai yang menimbulkan ‘feedback’ atau disebut juga umpan balik.

Secara spesifik, penelitian ini menggunakan pendekatan *system dynamics*. Pendekatan *system dynamics* telah berkembang sejak dekade 50-an, pertama kali dikembangkan oleh Jay. W. Forrester sewaktu kelompoknya melakukan riset di *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) dengan mencoba mengembangkan manajemen industri guna mendesain dan mengendalikan sistem industri. Mereka mencoba mengembangkan metode manajemen untuk perencanaan industri jangka panjang yang kemudian diterbitkan dalam bentuk buku pada tahun 1961 dengan judul “*Industrial Dynamics*”. *Industrial dynamics* bertujuan untuk mendeskripsikan dinamisasi sebuah sistem (perusahaan, industri, kota, daerah dan bahkan dunia) dengan bantuan representasi persamaan matematis dari sebuah sistem yang terdiri dari ‘node’ dan ‘flow’ Selanjutnya dengan menggunakan metodologi yang sama Jay Forrester berupaya menjelaskan perkembangan kota yang dipublikasikan dalam buku *Urban Dynamics* (1969). Pada perkembangannya, metodologi ini telah diterapkan di dalam analisis pada sejumlah persoalan ekonomi dan sosial yang menarik dan penting.

Menurut MIT, *system dynamics* adalah suatu metodologi untuk mempelajari permasalahan di sekitar kita. Tidak seperti metodologi lain yang mengkaji permasalahan dengan memilahnya menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, *system dynamics* melihat permasalahan secara keseluruhan. Konsep utama *system dynamics* adalah pemahaman tentang bagaimana semua objek dalam suatu sistem saling berinteraksi satu sama lain (www.lablinc.or.id). Berbeda dengan pendekatan tradisional, kelebihan pendekatan *system thinking* dan *system dynamics* ini adalah melihat setiap elemen dalam sistem saling mempengaruhi satu sama lain. Sedangkan pendekatan tradisional melihat elemen saling independen satu sama lain. Organisasi sebagai sebuah sistem dalam pendekatan ini dipandang bersifat dinamis bukan statis (Ballé (1994)). Kelebihan *system dynamics* inilah yang menjadi dasar dipilihnya pendekatan ini dalam penelitian.

Penelitian ini berjenis deskriptif, yaitu suatu metode yang meneliti mengenai status dan obyek tertentu, kondisi tertentu, sistem pemikiran atau suatu kejadian

tertentu pada saat sekarang. Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti. Metode deskriptif digunakan untuk mengkaji sesuatu seperti apa adanya (variabel tunggal) atau pola hubungan (korelasional) antara dua variabel atau lebih (Irawan, 2006: 101)

3.2 Peran Peneliti

Peran peneliti adalah sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, analisis penafsir data, dan pelapor hasil. Sudah barang tentu pula, kehadiran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai mahasiswa Program Pascasarjana yang mengamati peran pemimpin pada obyek penelitian. Peneliti mengambil jarak dan berada diluar objek penelitian.

3.3 Subjek Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dianggap tahu dengan fenomena yang diteliti dan dipilih berdasarkan pada kriteria yang disepakati peneliti sehingga subjeknya terbatas (Idrus, 2009). Obyek dalam penelitian ini kepemimpinan Joko Widodo dalam perumusan kebijakan daya saing daerah di Kota Solo. Joko Widodo dipilih sebagai obyek penelitian karena prestasi, inovasi dan terobosannya dalam pembangunan Kota Solo. Majalah Tempo memasukkannya sebagai salah satu dari 10 Tokoh 2008, Kota Solo mengalami kenaikan peringkat Indeks Persepsi Korupsi (IPK) menjadi peringkat ke tiga pada tahun 2010 (tahun 2008 peringkat ke enam); serta mendapat penghargaan Bung Hatta Anti Corruption Award 2010.

Penelitian ini juga menggunakan informan kunci, yaitu aktivis lembaga swadaya masyarakat dan ketua Paguyuban Masyarakat Surakarta.

3.4 Teknik Pemilihan Informan

Informan dipilih dengan pertimbangan bahwa mereka merupakan orang-orang kunci (*key persons*) dan sumber data atas fenomena yang diteliti (Idrus, 2009). Informan diposisikan sebagai *stakeholder* kunci dimana data-data dari keduanya akan digunakan sebagai validasi terhadap simpulan sementara hasil

penelitian. Pertimbangan yang digunakan atas pemilihan informan didasarkan kriteria stakeholder yang dirumuskan oleh Macjhrzak (1984) adalah sebagai berikut:

- (1) Diidentifikasi sebagai stakeholder kunci;
- (2) Stakeholder berperan sebagai pendukung atau oposan terhadap kebijakan;
- (3) Kekuatan posisi dari stakeholder dipertimbangkan oleh pengambil keputusan, dalam hal ini Joko Widodo sebagai Walikota Solo;
- (4) Adanya kemungkinan dukungan dari pengambil keputusan dalam implementasi rekomendasi, diberi kuasa dan pendapat dari stakeholder.

Berdasarkan kriteria tersebut di atas, informan yang dipilih sebagai berikut:

1. Sumartono Hadinoto selaku Humas Paguyuban Masyarakat Solo. Informan ini dipilih karena memiliki hubungan formal dan informal dengan Joko Widodo dan sering terlibat dalam forum-forum diskusi pengambilan kebijakan di Kota Solo. Informan ini merupakan tokoh masyarakat yang cukup dikenal luas oleh masyarakat Kota Solo.
2. Winarso selaku anggota Lembaga Pengabdian Masyarakat Yaphi Kota Solo. Informan ini diposisikan sebagai praktisi lembaga swadaya masyarakat yang cukup kritis terhadap beberapa kebijakan pembangunan Joko Widodo.
3. Vera Kartika Giantari selaku Direktur Solidaritas Perempuan untuk Kemanusiaan dan Hak Azasi Manusia 2006 – 2011. Informan ini diposisikan sebagai praktisi LSM yang bidang kajiannya fokus pada advokasi perempuan.

3.5 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data sekunder dari pihak kedua dan data sekunder yang langsung di dapat dari pihak pertama. Data sekunder diperoleh melalui data tertulis berupa dokumen wawancara *pers*, rekaman wawancara *pers*, arsip/kliping berita, dokumen pemerintah (peraturan

daerah Kota Solo, peraturan Walikota Solo, dan dokumen pemerintah lainnya), pidato, hasil wawancara pihak ketiga, dll. Sumber sekunder ini merupakan sumber data utama yang digunakan dalam merumuskan *causal map* kepemimpinan Joko Walikota Joko Widodo dalam merumuskan daya saing daerah di Kota Solo. Sedangkan data primer yang diperoleh dari wawancara kepada *stakeholder* merupakan sumber data dalam menganalisis aspek kepemimpinan dan *dynamic capabilities* dalam pemerintahan Kota Solo

3.6 Teknik Analisis Data

Data-data dari sumber primer dan sekunder yang terkumpul akan dianalisis melalui dua tahap, yaitu secara manual (dengan panduan dari Ackermann) dan kemudian menggunakan metode NUMBER (Normalized Unit Modeling By Elementary Relationship) yang diperkenalkan salah satunya oleh Kim Dong-Hwan (2000). Teknik manual dari Ackermann, dkk akan menghasilkan *cognitive map*, dengan menambahkan hubungan sebab akibat maka akan dihasilkan *causal map*. *Causal map* ini kemudian dengan bantuan metode NUMBER akan dikonversikan menjadi *system dynamics* yang dicirikan dengan adanya *feedback loops* dalam sistem yang telah terbangun.

3.6.1 Teknik Manual Causal Maps

Cognitive map pertamakali diperkenalkan oleh Edward Tolman pada tahun 1948 makalahnya berjudul “Cognitive Maps in Rats and Men” (Glykas, 2010; Narayan dan Armstrong, 2005). Studi tentang *cognitive map* ini dipelajari dan digunakan dalam berbagai bidang ilmu antara lain psikologi, pendidikan, arkeologi, perencanaan dan manajemen. Namun, teori *cognitive map* secara lengkap baru terbangun sekitar tahun 1976. Secara luas, *cognitive map* digunakan dalam ranah ilmu politik dan analisis organisasi. Dalam ilmu politik, pendekatan *cognitive maps* diaplikasikan untuk mengungkap sistem kepercayaan (*belief system*) dari seorang pemimpin politik dan pengambil kebijakan. Kajian dalam ranah politik yang terkenal dan menjadi awal penggunaan *cognitive map* secara luas diperkenalkan oleh Axelrod pada 1976 (Miller, 1979; Situngkir, 2004) yang menulis sebuah buku yang berjudul *Structure of Decision: The Cognitive Map of*

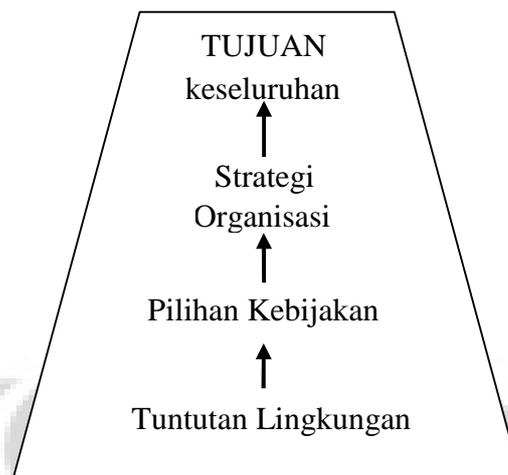
Political Elite. Dalam bukunya tersebut, Axelrod menunjukkan bagaimana keputusan politik dibuat dengan skema struktur keputusan politik dalam bentuk peta kognitif (*cognitive map*). Sedangkan dalam bidang analisis organisasi, *cognitive map* digunakan dalam menganalisis proses perumusan kebijakan (Kim, 2005).

Cognitive map secara esensi merupakan gambaran atau model internal individu mengenai dunia di mana ia tinggal (Golledge, dkk., dalam Portugali 1996). Sedangkan Kim (2000) menggunakan istilah *causal map* ketika menggambarkan mental model dari seorang pengambil kebijakan. Kim berpendapat, ada kesulitan ketika sebatas memetakan pikiran (*cognitive map*) sebab bersifat statis dan sulit untuk menggambarkan dinamika mental model pengambil kebijakan. Maka digunakanlah *causal map*, yaitu sebuah skema yang menggambarkan interaksi antar faktor-faktor yang diperhitungkan dalam membedah permasalahan sosial. Hal ini dilakukan dengan menggambarkan relasi-relasi antara berbagai variabel sistem sosial yang diyakini memiliki kaitan dengan permasalahan yang hendak dibedah (Situngkir, 2004). *Causal map* dapat digunakan untuk dua tujuan, yaitu merumuskan keputusan (*decision assessment*) dan *system diagnosis* (Perusich, 2010).

Causal map memungkinkan penggunaannya untuk menstrukturisasi tema-tema tertentu. Sehingga dapat memberikan petunjuk berharga dalam memetakan persepsi klien terhadap isu-isu kunci (“nub”) dalam tema tertentu. Tujuan dan sasaran dapat diidentifikasi dan dieksplorasi, serta pilihan-pilihan kebijakan yang ada dapat di periksa ulang manakah yang paling menguntungkan dan mana yang perlu dirinci secara detail (Ackermann, dkk, 1992).

Causal map terdiri dari satu set rangkaian pilihan-dampak (*options-outcome*) yang saling terkait. Tuntutan lingkungan sekitar dapat berimplikasi pada strategi yang dipilih untuk organisasi. Seringkali rangkaian ini akan menghubungkan keseluruhan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dan perumus kebijakan (Eden dan Ackermann, 2004) (lihat gambar 3.1).

Gambar 3. 1 Struktur Peta Kebijakan



Sumber: Eden dan Ackermann (2004) (diolah kembali)

Causal map merupakan salah satu tehnik dalam disiplin *system dynamics*. Untuk membangun pemodelan *system dynamics* dari *cognitive maps*, ada dua hal yang harus dilakukan, yaitu membuat struktur operasional dan melakukan kuantifikasi terhadap peta kognitif yang telah ada. Namun terkadang terdapat kendala dalam pengumpulan data, sehingga dibutuhkan simulasi abstrak untuk menyelesaikannya. Simulasi abstrak ini dibutuhkan karena beberapa alasan:

- a. *Abstract simulation* membantu mempertahankan sifat alami dari *causal map*
- b. *Abstract simulation* membantu mempertahankan kemurnian dari *cognitive map*
- c. *Abstract simulation* akan meningkatkan kejujuran dari peneliti

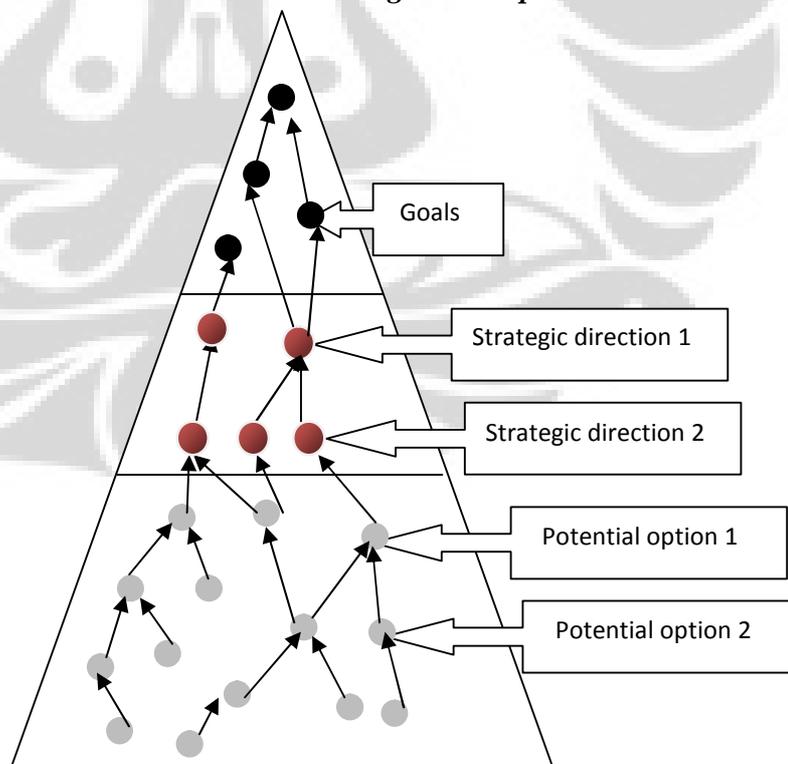
Ackermann, dkk (1992), merumuskan panduan dalam rangka pembentukan *map* (atau Kim menyebutnya dengan istilah simulasi abstrak). Tidak ada definisi khusus tentang bentuk *maps* yang benar. Masing-masing peneliti atau analis, bisa membuahakan interpretasi yang berbeda-beda terhadap data yang sama. Transkrip wawancara, dokumen pidato, dan sumber-sumber data sekunder lainnya terdiri dari kalimat-kalimat panjang, terkadang membuat peneliti sulit untuk menangkap ide pokok dari setiap kalimat. Untuk memudahkan dalam penyusunan *causal map*, penelitian ini menggunakan panduan yang dirumuskan oleh Ackermann, dkk.(1992).

Tahap 1: memisahkan kalimat-kalimat dalam frase yang berbeda. Pemetaan akan lebih efektif dengan cara mengelompokkan konsep-konsep berdasarkan tipe-tipenya, diistilahkan dengan nama *layer*. *Layer* yang paling sederhana adalah *goals* (tujuan) yang berada di urutan paling atas, *strategic direction* (arah strategis), dan *potential options* (pilihan-pilihan potensial).

Tahap 2: membangun hirarki untuk mendapatkan struktur model yang tepat. Dengan cara menempatkan *goals* pada bagian atas hirarki, kemudian didukung oleh konsep yang mengindikasikan arah strategis, dan terakhir adalah pilihan-pilihan potensial yang ada. *Goals* adalah hal yang dianggap ‘baik’ oleh objek. Pendefinisian *goals* ini sangat membantu peneliti karena menjadi titik poin integrasi dan pembeda antar konsep-konsep yang ada.

Tahap 3: pendefinisian *goals* yang akan menjadi akhir dari puncak hirarki dalam *maps* dan merupakan konsep paling superordinat memudahkan dalam menuliskan turunan konsep-konsep ini. Contoh struktur sebuah *cognitive map* tentang pelayanan publik di Kota Leeds, Inggris, dapat dilihat pada gambar 3.2.

Gambar 3.2 Contoh Struktur *Cognitive Map*



Sumber: Ackermann, dkk (1992) (diolah kembali)

Tahap 4: strategic direction adalah konsep dengan karakteristik: memiliki implikasi dalam jangka waktu yang lama, biaya tinggi, tidak dapat diubah, memerlukan portofolio untuk melaksanakannya, dan mungkin memerlukan perubahan budaya. Terkadang hirarki antara *strategic direction* berbentuk datar, namun selalu memiliki hubungan dengan *goals* ataupun *potential option*.

Tahap 5: peneliti memperhatikan kutub-kutub yang berlawanan dari sebuah konsep, hal ini bertujuan untuk mengklarifikasi kejelasan sebuah konsep.

Tahap 6: peneliti menambahkan arti dari konsep-konsep yang ada dengan menempatkannya pada tempat yang penting dan dimungkinkan, termasuk di dalamnya pelaku dan juga tindakan-tindakannya. Melalui langkah ini, struktur akan menjadi lebih dinamis.

Tahap 7: mempertahankan keaslian konsep, dengan tidak menyingkat frasa dan kata-kata dari objek penelitian merupakan hal yang diperhatikan. Jika diperlukan dapat menambahkan aktor pemilik konsep tersebut.

Tahap 8: peneliti mengidentifikasi pilihan dan dampak dari setiap pasangan konsep yang ada. Dengan cara menambahkan anak panah yang menghubungkan konsep satu dengan lainnya. Tetapkan konsep yang termasuk 'means' dan konsep yang termasuk 'akhir yang diinginkan'. Setiap konsep dapat dilihat sebagai pilihan yang mengarah pada konsep superordinat yang pada gilirannya merupakan tujuan dari konsep bawahannya (subordinat).

Tahap 9: peneliti memastikan bahwa konsep yang lebih umum berada pada posisi superordinat terhadap konsep-konsep yang membentuknya. Konsep yang lebih umum ditandai dengan lebih dari satu cara untuk mencapainya.

Tahap 10: secara umum, menandai ide utama dari objek penelitian dilakukan dengan memperhatikan titik awal kalimat awal dari objek. Titik ini dapat menjadi poin awalan untuk membaca keseluruhan *maps*. Konsekuensinya bisa saja hubungan yang terbentuk dengan konsep lain menjadi positif, meskipun dimungkinkan untuk mengubahnya menjadi negatif.

Tahap 11: peneliti melakukan cek ulang untuk memahami *maps* yang telah terbangun dan memastikan alasan mengisolasi sebuah konsep dan memilih untuk tidak menghubungkannya dengan bagian lain.

3.6.2 Konversi *Causal Maps* dengan Metode “NUMBER”

Kim (2000), memperkenalkan metode ‘NUMBER’ (Normalized Unit Modeling By Elementary Relationship) untuk merubah *causal map* menjadi *system dynamics* yang dilakukan melalui tiga tahap:

- 1) Beberapa variabel dalam *causal map* dipilih sebagai variabel level (stok) berdasarkan peran variabel tersebut dalam peta.
- 2) Seluruh variabel akan dinormalisasi dengan ‘0’ dan ‘1’
- 3) Variabel-variabel dalam peta akan dihubungkan dengan pertalian elemen yang didisain sebagai *constrain* yang menghubungkan antar variabel.

Metode NUMBER ini memiliki dua asumsi utama:

- a. Seluruh variabel bisa diwakilkan dengan nilai antara 0 dan 1. Namun tidak selamanya terpaku pada nilai 0 dan 1, ada kalanya beberapa variabel memiliki celah dan jarak yang dapat berarti bernilai negatif. Tetapi meskipun bernilai negatif, tetap dalam skala 0 dan -1. Pembatasan ini memungkinkan variabel-variabel tersebut tetap berada dalam batasan yang bisa diterima dan menjaga sebuah variabel tidak mempengaruhi variabel lain dalam derajat yang ekstrem.

Tabel 3.1 Sistem Operasi sebagai Pemecahan Keterbatasan Nilai 0 dan 1

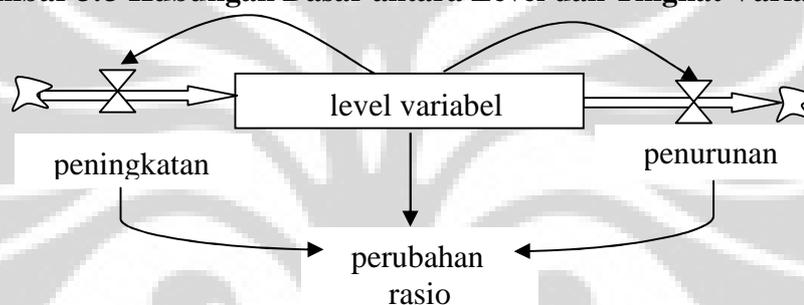
| Formula | Arti |
|-------------------------|--|
| $A = 1 - B$ | B mempengaruhi A tidak proporsional |
| $A = 0 + B$ | B mempengaruhi A secara proporsional |
| $A = 0.5 + B/5$ | B mempengaruhi A secara proporsional |
| $A = (B + C)/2$ | B dan C mempengaruhi A secara proporsional |
| $A = (B - C)/2$ | B mempengaruhi A secara proporsional dan C mempengaruhi A tidak proporsional |
| $A = B * C$ | B dan C meningkatkan A |
| $A = B * (1 - C)$ | B meningkatkan A tetapi C menurunkan A |
| $A = (1 - B) * (1 - C)$ | B dan C menurunkan A |

Sumber: Kim (2000) (diolah kembali)

- b. Hubungan dasar untuk setiap level variabel akan secara otomatis mempengaruhi nilai level variabel tersebut. Gambar 3.3 menunjukkan persamaan di mana level variabel akan dipertahankan pada nilai antara

0 dan 1. Untuk memastikan hal ini, peningkatan tingkat didefinisikan menuju 0 sebagai nilai level variabel yang mendekati 1. Hal ini dapat dilakukan dengan mengalikan $(1 - \text{level variabel})$ dalam persamaan. Di sisi lain, penurunan tingkat didefinisikan menuju nol sebagai nilai level variabel yang menjauhi nol. Hal ini bisa dilakukann dengan mengalikan persamaan pada level variabel yang mengalami penurunan. Sehingga nilai dari level variabel akan berhenti meningkat ketika mendekati 1 begitu pula akan berhenti penurunan ketika bergerak mendekati ke 0. Dengan cara ini, level variabel akan tetap berada dalam batas 0 dan 1.

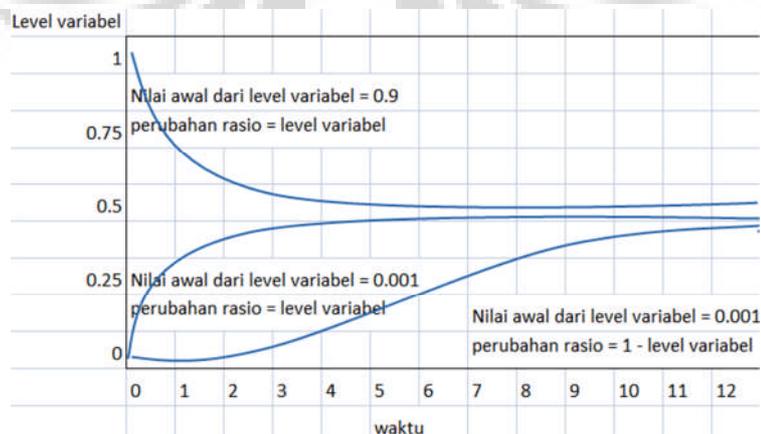
Gambar 3.3 Hubungan Dasar antara Level dan Tingkat Variabel



Sumber: Kim (2000) (diolah kembali)

Asumsi utama dalam metode NUMBER adalah bahwa semua konsep memiliki kecenderungan untuk tetap berada dalam titik keseimbangannya masing-masing (lihat gambar 3.4). Kestabilan ini bisa dibenarkan melalui asumsi bahwa semua konsep seharusnya dapat mempertahankan nilainya selama tidak ada kekuatan yang merubah hal tersebut.

Gambar 3.4 Perilaku Waktu terhadap Hubungan Dasar

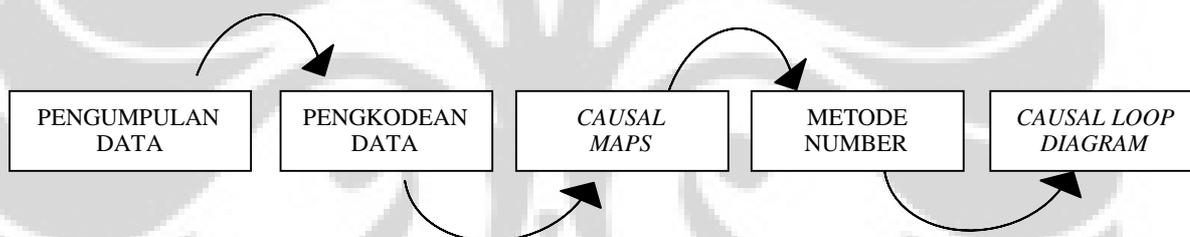


Sumber: Kim (2000) (diolah kembali)

Jika ada kekuatan yang mempengaruhi sebuah tingkat variabel, maka nilai variabel tersebut akan berubah dan keluar dari titik keseimbangan. Lebih jauh, keseimbangan itu sendiri dipengaruhi oleh variabel lain dan umpan balik (*feedback loops*). Jika umpan balik lebih dominan dari pada hubungan dasar, maka level variabel akan bergeser jauh dari titik keseimbangan dan menunjukkan reaksi yang beragam misal terjadi fluktuasi nilai, berkembang atau bahkan terjadi pembusukan. Umpan balik dari hubungan dasar akan menguat jika berada pada nilai ekstrem mendekati 0 dan 1, dan umpan balik yang lain akan mendominasi lebih mudah dinamisasi level variabel pada kondisi normal.

Secara ringkas, tahapan analisis data ini dapat dilihat pada gambar 3.5 berikut.

Gambar 3.5 Tahapan Analisis Data



Sumber: hasil penelitian (2011)

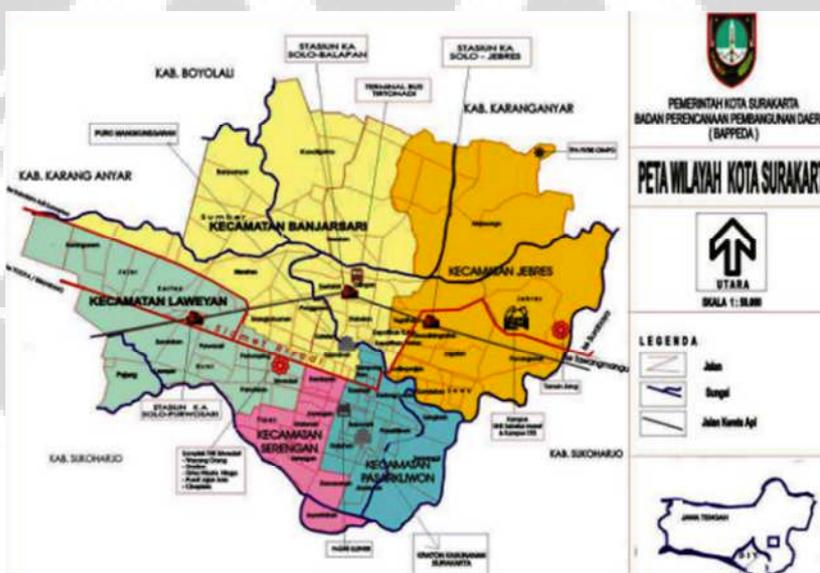
Pada tahap awal, data yang terkumpulkan diberi kode berdasarkan tipe konsepnya, *goals*, *strategic direction* atau *potential option* dengan panduan dari Ackermann, dkk (1992) menjadi *cognitive map*. Hubungan sebab akibat yang ditimbulkan oleh masing-masing elemen ini kemudian dihubungkan dengan panah dan tanda '+' atau '-' sehingga terbentuklah *causal map*. Kemudian dengan metode NUMBER dari Kim (2000), *causal map* ini dikonversikan ke dalam *causal loops diagram* sehingga menjadi *system dynamics*.

BAB 4 GAMBARAN UMUM KOTA SOLO

4.1 Profil Kota Solo

Kota Solo secara geografis berada pada jalur strategis lalu lintas ekonomi perdagangan maupun kepariwisataan di antara Yogyakarta – Solo (Surakarta) – Semarang (Joglo Semar) – Surabaya – Bali. Dengan luas wilayah administratif sebesar 4.404,06 ha, terbagi kedalam 5 wilayah kecamatan dan 51 wilayah kelurahan, yang secara keseluruhan telah menjadi wilayah perkotaan, dimana sebagian besar adalah lahan permukiman/perumahan yaitu seluas 2.672,21 ha dan sisanya berturut-turut untuk jasa 428,06 ha, ekonomi industri dan perdagangan 383,51 ha, ruang terbuka 248,29 ha, pertanian (ladang) 210,83 ha dan lain-lain (prasarana lingkungan dan fasilitas umum) 461,16 ha. (RPJMD 2011-2025).

Gambar 4.1 Peta Kota Solo



Sumber: www.surakarta.go.id

Jika dilihat dari batas kewilayahan, Kota Surakarta dikelilingi oleh 3 kabupaten. Sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Karanganyar dan Boyolali, sebelah timur dibatasi dengan Kabupaten Sukoharjo dan Karanganyar,

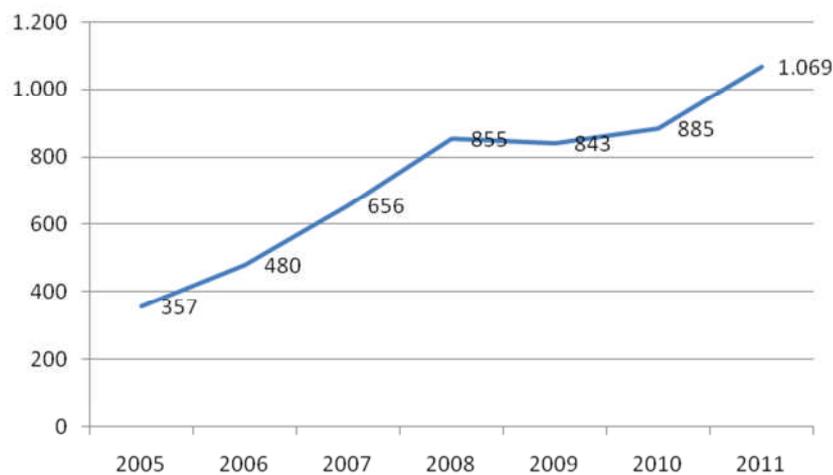
sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Sukoharjo, dan sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Sukoharjo dan Karanganyar (www.surakarta.go.id).

Pada konteks sosial budaya, Kota Solo dikenal sebagai kota budaya, karena merupakan sentral budaya Jawa yang sarat dengan nilai-nilai sosial yang melatarbelakangi berbagai perilaku dan sikap dalam aktualisasi kehidupan masyarakat sebagai potensi dan modal dalam pembangunan ekonomi, sosial, budaya dan politik yang memiliki pengaruh luas dalam tatanan pergaulan secara nasional (RPJMD 2011-2025). Menyadari posisinya sebagai sentral budaya Jawa, pemerintah Kota Solo mewujudkannya dalam slogan pariwisata, yaitu “*Solo, The Spirit of Java*” sebagai upaya pencitraan Kota Solo sebagai pusat kebudayaan Jawa.

4.1.1 Kinerja Ekonomi Kota Solo

Secara regional Solo merupakan kota metropolitan yang didukung oleh 6 wilayah hinterland yang memiliki potensi ekonomi yang sangat tinggi di berbagai bidang seperti jasa, perdagangan, pariwisata, industri, dan pertanian (RPJMD 2011-2025). Kota Solo bukan merupakan ibu kota Provinsi Jawa Tengah, namun statusnya sebagai kota besar menjadi salah satu kota penting di Indonesia. Keberadaan Kota ini menunjang keberadaan kota-kota besar lainnya seperti Semarang dan Yogyakarta. Solo merupakan kota dengan peringkat kesepuluh kota besar nasional (setelah Jakarta, Surabaya, Bandung, Medan, Semarang, Denpasar, Palembang dan Yogyakarta) (Khasabu, 2010).

Secara umum, kinerja perekonomian Kota Solo di bawah kepemimpinan Joko Widodo – FX. Hadi Rudyatmo mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Dalam dokumen-dokumen Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Kota Solo dari tahun 2005 – 2011, terlihat peningkatan hampir 300 %. Tahun 2005, APBD Kota Solo hanya Rp 357 miliar, bertambah dari tahun ke tahun hingga mencapai angka Rp 1,069 triliun pada APBD 2011 ini. Selengkapnya dapat dilihat pada gambar 4.2.

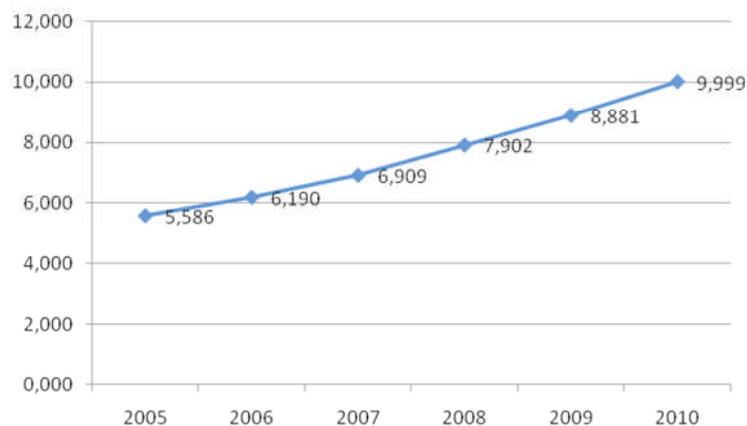
Gambar 4.2 APBD Kota Solo 2005 – 2011*

Sumber: Dokumen Perda Kota Solo tentang APBD 2005 -2011 (diolah kembali)

Keterangan : * dalam miliar rupiah

Untuk Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Sebelum Joko Widodo menjabat, tahun 2004 PAD Kota Solo hanya Rp 59,78 miliar, tahun berikutnya (2005) melonjak menjadi Rp 66,06 miliar, 2006 Rp 78,63 miliar, 2007 Rp 88 miliar. Tahun 2008 menembus angka Rp 100,08 miliar dan pada tahun 2009 Rp 118 miliar, sedangkan pada tahun 2010 PAD Kota Solo menjadi Rp 114 miliar (Jawa Pos, 2010; Suara Merdeka, 2010; LKPJ Kota Solo 2010).

Perhitungan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) berdasarkan atas harga berlaku dan harga konstan adalah salah satu cara untuk mengetahui tingkat kemakmuran suatu daerah. Adapun untuk mengetahui struktur ekonomi suatu daerah, maka tolok ukur yang dipakai adalah PDRB menurut harga berlaku. PDRB Kota Solo mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2005, nilai PDRB Rp 5,586 trilyun dan meningkat 179% pada tahun 2010 yang lalu menjadi Rp 9,998 trilyun. Kondisi ini menggambarkan penduduk Kota Solo juga peningkatan kesejahteraan. PDRB Kota Solo dari tahun 2005 – 2010 dapat dilihat pada gambar 4.3. Khusus tahun 2009, Kota Solo berada pada peringkat ke 10 di antara 35 Kabupaten/Kota di seluruh Provinsi Jawa Tengah dalam hal besaran PDRB.

Gambar 4.3 PDRB Kota Solo 2005 – 2010*

Sumber: BPS Provinsi Jawa Tengah; Dokumen LKPJ Kota Solo 2010 (diolah kembali)

Keterangan : * dalam triliyun rupiah, berdasarkan harga berlaku

Secara makro, perekonomian Kota Solo pada tahun 2010 yang lalu juga mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan tahun 2009. Dan jika dibandingkan dengan Provinsi Jawa Tengah dalam beberapa indikator makro ekonomi, Kota Solo juga lebih baik. Inflasi Kota Surakarta tercatat 6,65% lebih tinggi dibandingkan inflasi tahun 2009 sebesar 2,63%. Namun masih lebih rendah jika dibandingkan Provinsi Jawa Tengah yang mencapai angka 7,11% dan nasional 6,96%. Pertumbuhan ekonomi tahun 2010 (angka sementara) sebesar 5,94%, lebih tinggi 0,14% dibandingkan pertumbuhan Provinsi. Sedangkan pendapatan perkapita naik 11,50% dari tahun 2009 menjadi Rp 16.352.463,41, - tahun 2010. Angka ini lebih tinggi dibandingkan pendapatan per kapita Provinsi Jawa Tengah sebesar Rp 10.991.324,68, -. (LKPJ Kota Solo 2010)

Secara umum, pertumbuhan ekonomi Kota Surakarta berpengaruh pada kualitas pembangunan manusia yang direpresentasikan dengan Indeks Pembangunan Manusia atau IPM. Indeks IPM didasarkan pada angka harapan hidup, angka bebas buta huruf, lamanya sekolah, serta pengeluaran per kapita (LKPJ Kota Solo 2010)

Angka Harapan Hidup di Kota Surakarta mencapai 72,07 tahun yang artinya memiliki usia untuk hidup sampai 72,07 tahun, meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 71,98 tahun. Angka bebas buta huruf mencapai 96,67 persen dan angka rata-rata lamanya sekolah adalah 10,32 tahun. Pengeluaran perkapita

menggambarkan kemampuan daya beli penduduk Kota Surakarta dalam sebulan yang menunjukkan angka Rp. 648.230,- lebih tinggi dari rata-rata Jawa Tengah sebesar Rp. 636.390,-. Dari ke-empat indikator tersebut, angka IPM Kota Surakarta tahun 2010 tercatat mencapai 77,49 meningkat dibanding tahun sebelumnya sebesar 77,16. Pada tingkat provinsi, IPM Kota Surakarta menduduki peringkat pertama di Jawa Tengah, diikuti Kota Semarang sebesar 76,90. Pada tingkat nasional, IPM Kota Surakarta berada di peringkat ke-17, meningkat 1 peringkat dari tahun sebelumnya (LKPJ Kota Solo 2010).

Khusus untuk kinerja perekonomian dalam hal daya saing daerah berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, kinerja daya saing daerah Kota Solo mengalami perbaikan. Tahun 2007 PPSK Bank Indonesia – LP3E FE-UNPAD mengadakan penelitian pemetaan daya saing ekonomi daerah kabupaten/kota di Indonesia dengan menggunakan data tahun 2005. Dari 5 indikator input serta 3 indikator output yang telah dirumuskan tim peneliti, Kota Solo secara keseluruhan berada di peringkat 69 dari 343 Kabupaten/Kota di Indonesia. Penelitian ini menggunakan data ketika Joko Widodo baru menjabat walikota Solo. Dengan demikian hasil simulasi pada gambar 5.5, pada saat penelitian PPSK BI – LP3E FE UNPAD ini dilaksanakan, belum terlihat pertumbuhan daya saing daerah Kota Solo jika dibandingkan dengan masa sebelum Joko Widodo menjabat Walikota Solo.

Kota Solo bersama 20 kota/kabupaten lain masuk ke dalam kategori daerah yang memiliki keunggulan dalam variabel input (perekonomian daerah; SDM dan ketenagakerjaan; lingkungan usaha produktif; infrastruktur, SDA dan lingkungan; perbankan dan lembaga keuangan) akan tetapi kondisi outputnya (produktivitas tenaga kerja; PDRB perkapita; dan tingkat kesempatan kerja) berada sedikit di bawah rata-rata output nasional.

Tahun 2010, ada dua penelitian serupa, yaitu penelitian dari World Bank yang spesifik melihat kemudahan bisnis dan penelitian dari Badan Penanaman Modal (BPM) Jawa Tengah tentang indeks daya saing dinamika bisnis di Provinsi Jawa Tengah. Dalam laporan *Doing Bussiness in Indoensia* 2010 yang dikeluarkan World Bank, Kota Solo menempati urutan ke 2 dalam hal kemudahan memulai usaha (mendapatkan izin usaha), dengan 8 prosedur yang harus dilewati,

membutuhkan waktu 43 hari dengan biaya 23% dari pendapatan per kapita Kota tersebut. World Bank mengapresiasi keberadaan *on stop service* yang menyatukan mengurus tiga buah izin dalam satu tempat dan waktu, sehingga hanya dibutuhkan waktu 5-6 hari untuk mengurusnya. Hal ini kontras jika dibandingkan dengan Kota Semarang yang menghabiskan waktu 29 hari dalam mengurus ketiga izin tersebut.

Secara keseluruhan hasil penelitian BPM Jawa Tengah 2010 memberikan skor cukup rendah pada Kota Solo, yaitu 4,29 dan menempatkan Kota Solo di peringkat lima dari 6 wilayah Karesidenan di Bakorwil 2 yang meliputi Pati, Banyumas, Pekalongan, Semarang, Solo dan Kedu. Dinamika bisnis di Kota Solo sangat lemah dilihat dari rendahnya jumlah usaha yang inovatif, rendahnya jumlah usaha muda (usia <10 tahun), rendahnya kebutuhan pendanaan saat ini, namun sangat menonjol dari sisi tingkat aplikasi kredit yang berjalan dengan skor 10. Kontribusi indikator untuk jumlah usaha yang beromzet lebih dari Rp 500 juta di Kota Solo juga dinilai baik.

Khusus untuk indeks daya saing infrastruktur Kota Solo cukup tinggi dengan skor 6,60 berada di posisi kedua. Skor ini didukung oleh ketersediaan jumlah pasar, lembaga keuangan, pemeliharaan dan pembangunan jalan, jumlah jalan beraspal serta cukup tersedianya lembaga vokasi. Sementara untuk indeks persepsi iklim bisnis Kota Solo berada pada peringkat kelima dengan skor 4,86. Adapun untuk indeks kinerja ekonomi Kota Solo menempati peringkat ketiga. Namun, indeks daya saing daerah ini tidak berpengaruh terhadap investor karena banyak aspek-aspek lain seperti tenaga kerja ataupun perbankan yang akan menjadi pertimbangan (Anung Sugihantono, Kepala BPM Jawa Tengah, 2010).

Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi Daerah (KPPOD) dan The Asia Foundation (TAF) melakukan penelitian pada 243 Kabupaten/Kota di 15 provinsi pada tahun 2007 untuk memetakan tata kelola ekonomi daerah. Peringkat pertama ditempati oleh Kota Blitar dengan indeks 76,0. Khusus untuk Provinsi Jawa Tengah, peringkat terbaik adalah Kabupaten Purbalingga dengan indeks 71,1 dan terburuk adalah Kabupaten Kebumen 55,2. Kota Solo berada diperingkat ke 168 secara nasional dengan indeks masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Indeks Tata Kelola Ekonomi Daerah

| No | Indikator | Indeks |
|----|--|--------|
| 1 | Akses Lahan | 46,6 |
| 2 | Izin Usaha | 55,7 |
| 3 | Interaksi Pemda dengan Pelaku Usaha | 49,8 |
| 4 | Program Pemda untuk Pengembangan Usaha Sektor Swasta | 47,3 |
| 5 | Kapasitas dan Integritas Bupati/Walikota | 59,7 |
| 6 | Keamanan dan Penyelesaian Sengketa | 54,8 |
| 7 | Biaya Transaksi | 73,1 |
| 8 | Kebijakan Infrastruktur Daerah | 45,5 |
| 9 | Kualitas Peraturan Daerah | 90,7 |
| | Indeks Tata Kelola Ekonomi Daerah | 58,7 |
| | Peringkat | 168 |

Sumber: KPPOD – TAF (2008)

Meskipun dikemas dengan nama tata kelola ekonomi daerah, namun indikator-indikator yang diukur didalam penelitian ini dapat mewakili beberapa indikator dalam mengukur daya saing daerah yang dilakukan oleh tim PPSK BI – LP3E FE UNPAD.

Berdasarkan elaborasi literatur dan pendapat beberapa tokoh tentang daya saing daerah yang telah dibahas pada Bab 2 sebelumnya, konsep daya saing daerah daerah dapat mencakup aspek yang lebih luas dari sekedar produktivitas atau efisiensi pada level mikro. Sehingga daya saing dapat didefinisikan sebagai “kemampuan suatu perekonomian” dari pada “kemampuan sektor swasta atau perusahaan”. Tujuan akhir dari meningkatnya daya saing suatu perekonomian tak lain adalah meningkatnya tingkat kesejahteraan penduduk (pendapatan dan kesempatan kerja) di dalam perekonomian tersebut. Kata kunci dari konsep daya saing adalah keterbukaan daerah terhadap kompetisi, baik dalam skala domestik maupun internasional.

Merujuk pada kajian PPSK BI – LP3E FE UNPAD, faktor pembentuk daya saing daerah Kota Solo berdasarkan peringkat secara nasional yaitu perbankan dan lembaga keuangan (peringkat 11), lingkungan usaha produktif (peringkat 59), infrastruktur, SDA dan lingkungan (peringkat 69), perekonomian daerah (peringkat 77) serta SDM dan ketenagakerjaan (peringkat 105). Sedangkan jika mengacu pada kajian yang dilakukan oleh Martin (2003), sesuai dengan tipe

daerahnya, Kota Solo adalah daerah dengan tipe *hubs of knowledge* yang dalam kebijakan pembentukan daya saing daerah memiliki prioritas tinggi pada kebijakan inovasi dan ekonomi pemerintahan, sedangkan untuk kewirausahaan, internasionalisasi dan aksesibilitas, serta kualitas lingkungan mendapatkan prioritas sedang/tinggi.

4.1.2 Visi dan Misi Kota Solo

Visi Kota Surakarta berdasarkan Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 10 Tahun 2001, tanggal 13 Desember 2001 adalah: *terwujudnya Kota Sala sebagai Kota Budaya yang bertumpu pada potensi perdagangan, jasa, pendidikan, pariwisata dan olah raga*. Visi Kota Solo ini kemudian diturunkan ke dalam empat misi, yaitu:

1. Revitalisasi kemitraan dan partisipasi seluruh komponen masyarakat dalam semua bidang pembangunan, serta perekatan kehidupan bermasyarakat dengan komitmen cinta kota yang berlandaskan pada nilai-nilai “Sala Kota Budaya”.
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dalam pengusahaan dan pendaya gunaan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, guna mewujudkan inovasi dan integrasi masyarakat madani yang berlandaskan ke-Tuhanan Yang Maha Esa.
3. Mengembangkan seluruh kekuatan ekonomi Daerah, sebagai pemacu tumbuhan dan berkembangnya ekonomi rakyat yang berdaya saing tinggi, serta mendaya gunakan potensi pariwisata dan teknologi terapan yang akrab lingkungan.
4. Membudayakan peran dan fungsi hukum, pelaksanaan Hak Asasi Manusia dan demokratisasi bagi seluruh elemen masyarakat, utamanya para penyelenggara pemerintahan.

Mengawali masa kepemimpinan periode 2010-2015, Joko Widodo – FX. FX. Hadi Rudyatmo menetapkan titik berat pelaksanaan agenda pembangunan tahun 2010 yang lalu adalah “*Peningkatan Kesejahteraan Rakyat dan Eksistensi Kota dalam Tata Pergaulan Regional, Nasional maupun Internasional serta Pemeliharaan Kondusivitas Daerah*”. (LPJK Kota Solo, 2010)

4.1.3 Prestasi dan Penghargaan

Serangkaian prestasi dan penghargaan, baik dan pemerintah maupun lembaga nirlaba lainnya telah diterima Joko Widodo dan Kota Solo dalam konteks di bawah kepemimpinannya. Penghargaan itu antara lain dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Penghargaan dan Prestasi yang Diraih Kota Solo 2006-2011

| No | Waktu | Lembaga | Nama Penghargaan/Prestasi | Keterangan |
|----|-------|---|---|---|
| 1 | 2006 | Menteri Pemberdayaan Perempuan RI | Kota Ramah Anak Terbaik | - |
| 2 | 2006 | UNICEF | Program Perlindungan Anak | - |
| 3 | 2008 | Majalah Tempo | 10 Kepala Daerah Terbaik | - |
| 4 | 2009 | - | Penghargaan Indonesia MICE (Meeting, Incentive Travelling, Conference, Exhibition) | Daerah yang mampu mengembangkan kota/daerahnya dalam bidang industri pariwisata dan MICE di Tanah air. |
| 5 | 2009 | Departemen Keuangan | Dana hibah sebesar 19,2 Milyar | Karena Solo dinilai telah melaksanakan pengelolaan keuangan dengan baik. |
| 6 | 2009 | Departemen Kesehatan | Mangala Karya Bhakti Husada Arutala | Kota Surakarta telah memberikan perhatian terhadap kesehatan masyarakat sebagai contoh keberhasilan PKMS (Pemeliharaan Kesehatan Masyarakat Surakarta) |
| 7 | 2009 | - | Sertifikasi ISO 9001:2000 | untuk 7 Puskesmas |
| 8 | 2009 | Departemen Kebudayaan dan Pariwisata RI – majalah SWA | Indonesia tourism Award (ITA) 2009 | kategori Indonesia Best Destination |
| 9 | 2009 | | Wahana Tata Nugraha Kencana | 3 kali berturut-turut mendapatkan penghargaan dibidang tertib lalu lintas |
| 10 | 2009 | Presiden Republik Indonesia | Piala dan Piagam Citra Bhakti Abdi Negara | untuk kinerja kota dalam penyediaan sarana Pelayanan Publik, Kebijakan, Deregulasi, Penegakkan Disiplin, dan Pengembangan Manajemen Pelayanan |
| 11 | 2009 | - | Grand Award Layanan | Di Bidang Pendidikan |

| | | | | |
|----|-------------|--|--|---|
| | | | Publik | |
| 12 | 2009 | - | Sertifikasi ISO 9001: 2000 | Untuk 7 SMK Negeri dan 1 SMK Swasta |
| 13 | 2010 | - | Wahana Tata Nugraha Kencana | 5 Kali berturut-turut mendapatkan penghargaan dibidang tertib lalu lintas |
| 14 | 2010 | Kota terbersih ke – 3 dari praktik korupsi | Lembaga Transparency International Indonesia (TII) | - |
| 15 | 2010 | | Indonesia Tourism Award 2010 | Mendapat 2 Penghargaan karena dinilai mampu memberikan pelayanan terbaik kepada wisatawan, Surakarta dinilai menjadi daerah terfavorit bagi para wisatawan |
| 16 | Okt, 2010 | Bung Hatta Anti-Corruption Award Foundation | Bung Hatta <i>Anti-Corruption Award</i> | Walikota Surakarta dinilai berhasil melakukan reformasi birokrasi, bersih, bertindak nyata dengan membengun system yang transparansi sehingga memperkecil terjadinya korupsi |
| 17 | 2010 | World Bank | Doing Bussiness 2010, | a. Peringkat 2: kemudahan memulai usaha b. Peringkat 9: perizinan infrastruktur c. Peringkat 13: pendaftaran properti |
| 18 | April, 2011 | Departemen Dalam Negeri RI | Kota Terbaik | Dalam hal penyelenggaraan pemerintah daerah dengan skor 2,934 |
| 19 | Mei, 2011 | Masyarakat Ilmu Pengetahuan Indonesia (MIPI) | MIPI Award 2011 | Diberikan kepada tokoh yang terus mengembangkan pemikiran baru dalam penyelenggaraan pemerintahan, serta mereka yang secara konsisten memberikan perhatian dan ikut mendorong terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang baik. |

Sumber: www.surakarta.go.id; Majalah Tempo, 2008; Media Indonesia, 2011; World Bank 2010

(diolah kembali)

4.2 Sekilas Joko Widodo (Walikota Solo)

Joko Widodo, lahir di Surakarta, pada 21 Juni 1961, lebih dikenal dengan nama Jokowi, adalah walikota Kota Surakarta (Solo) untuk dua kali masa bakti 2005-2010 dan 2010-2015. Wakil walikotanya adalah F.X. Hadi Rudyatmo. Ia dicalonkan oleh Partai Demokrasi Indonesia-Perjuangan. Joko Widodo meraih gelar insinyur dari Fakultas Kehutanan UGM pada tahun 1985. Ketika

mencalonkan diri sebagai walikota, banyak yang meragukan kemampuan pria yang berprofesi sebagai pedagang mebel rumah dan taman ini; bahkan hingga saat ia terpilih. Namun setahun setelah ia memimpin, banyak gebrakan progresif dilakukan olehnya. Ia banyak mengambil contoh pengembangan kota-kota di Eropa yang sering ia kunjungi dalam rangka perjalanan bisnisnya (www.wikipedia.co.id).

Di bawah kepemimpinannya, Solo mengalami perubahan yang pesat. *Branding* (pencitraan) untuk kota Solo dilakukan dengan moto “*Solo: The Spirit of Java*”. Langkah yang dilakukannya cukup progresif untuk ukuran kota-kota di Jawa: ia mampu merelokasi pedagang barang bekas di Taman Banjarsari hampir tanpa gejolak untuk merevitalisasi fungsi lahan hijau terbuka, memberi syarat pada investor untuk mau memikirkan kepentingan publik, melakukan komunikasi langsung rutin dan terbuka (disiarkan oleh televisi lokal) dengan masyarakat. Taman Balekambang, yang terlantar semenjak ditinggalkan oleh pengelolanya, dijadikannya taman. Jokowi juga tak segan menampik investor yang tidak setuju dengan prinsip kepemimpinannya (www.wikipedia.co.id).

Joko Widodo – FX. Hadi Rudyatmo dapat dikatakan merupakan duet kepala daerah yang saling melengkapi. Joko Widodo sebagai orang nomor satu Kota Solo memiliki ide dan inovasi-inovasi dalam pembangunan Kota Solo. Sedangkan wakilnya FX. Hadi Rudyatmo yang berasal dari kalangan partai politik (kader PDI-P) menjadi pengaman kebijakan. Selain itu, FX. Hadi Rudyatmo adalah tokoh politik yang cukup disegani di Kota Solo (wawancara Sumartono Hadinoto, 2011). Periode kedua kepemimpinan Joko Widodo dapat dikatakan tanpa melakukan kampanye dan mengeluarkan dana yang besar, hanya sekali melakukan riset elektabilitas sebelum rangkaian proses Pilkada dimulai (pernyataan Joko Widodo, 2011). Namun, perolehan suara yang didapat keduanya di atas 90 %. Selengkapnya perolehan suara pasangan ini pada Pilkada 2005 dan 2010 dapat dilihat pada tabel 4.3 dan tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.3 Perolehan Suara Pilkada Kota Solo 2010

| No | Pasangan Calon | Partai Pengusung | Jumlah Suara | % |
|----------------------------|---|---|---------------|--------|
| 1 | Ir. H. Joko Widodo dan FX. Hadi Rudyatmo | PDIP, PAN PKS, PDS, dan Partai Pendukung Koalisi Peduli Solo (KPS) | 248.243 suara | 90,09% |
| 2 | KP. Edi Wirabumi dan Supriadi Kertamewani | Partai Demokrat, Partai Golkar, dan Koalisi Partai Politik Surakarta (KPPS) | 27.306 suara | 9,91% |
| Jumlah Perolehan Suara Sah | | | 275.549 | 100% |

Sumber: Harian Joglosemar (2010) (diolah kembali)

Sedangkan pada periode pertama pencalonannya sebagai walikota dan wakil walikota, Jokowi – Rudy memperoleh suara sebesar 36,67% mengalahkan tiga pasangan lainnya.

Tabel 4.4 Perolehan Suara Pilkada Kota Solo 2005

| No | Pasangan Calon | Partai Pengusung | Jumlah Suara | % |
|----------------------------|--|---------------------------------------|--------------|---------|
| 1 | Ir. H. Joko Widodo dan FX. Hadi Rudyatmo | PDIP | 99.961 | 36,67 % |
| 2 | H. Slamet Suryanto dan Hengky Narto Sabdo, SH | Partai Golkar dan Demokrat | 14.311 | 5,25% |
| 3 | Dr. H. Achmad Purnomo, Apt dan Dr. Istar Yuliadi | PAN | 79.286 | 29,08 % |
| 4 | Drs. H. Hardono dan Drs. GPH Dipokusumo | Persatuan Parpol Masyarakat Surakarta | 79.047 | 29,00 |
| Jumlah Perolehan Suara Sah | | | 272.605 | 100% |

Sumber: Khasabu 2010 (diolah kembali)

Menurut beberapa kalangan, Joko Widodo – FX Hadi Rudyatmo terpilih kembali karena prestasi dan inovasi yang dilakukan semasa periode pertama kepemimpinannya. Pada periode kedua ini, Joko Widodo – FX Hadi Rudyatmo dapat dikatakan tidak mengeluarkan dana kampanye. Menurut laporan pada Komisi Pemilihan Umum Kota Solo, pasangan ini hanya menghabiskan dana kampanye sebesar Rp 584,3 juta dari Rp 694,1 juta yang diterimanya. Alokasi pengeluaran adalah Rp 405.281.800,00 untuk penyelenggaraan pertemuan terbatas; alat peraga kampanye Rp 28.203.000,00 serta kampanye tatap muka dan dialog Rp 44.150.00,00 (Harian Joglosemar, 2010).

Pengeluaran dana kampanye pada tahun 2010 ini tentunya berbeda jauh jika dibandingkan pengeluaran pada kampanye tahun 2005 yang lalu. Pasangan Joko Widodo – FX Hadi Rudyatmo menghabiskan dana sebesar Rp 3,312 miliar, angka terbesar dibandingkan pasangan lainnya. Sedangkan pasangan Hardono-Dipokusumo menghabiskan dana Rp 3 miliar, pasangan Achmad Purnomo-Istar mengeluarkan dana sebesar Rp 2,4 miliar, dan pasangan Slamet Suryanto-Henky Narto Sabdo yang paling kecil anggarannya Rp 838,841 juta, namun masih lebih besar dibandingkan dana yang dikeluarkan oleh pasangan Joko Widodo – FX Hadi Rudyatmo pada Pilkada 2010 yang lalu (Harian Suara Karya. 2005).

Pasangan Joko Widodo – FX Hadi Rudyatmo memberikan contoh Pilkada murah namun sukses dan lancar. Terbukti dari tingkat partisipasi masyarakat dalam pemilihan mencapai angka 71%. Angka ini merupakan angka partisipasi tertinggi untuk Provinsi Jawa Tengah. Menurut pengamat politik lokal Aidul Fitriadi, angka ini jauh lebih tinggi dari negara dengan sistem demokrasi yang telah maju seperti Jepang dan Amerika di mana angka partisipasi masyarakat tidak lebih dari 60% (Harian Joglo Semar, 2010). Tingkat partisipasi merupakan salah satu indikator bahwa kesadaran demokrasi warga Solo juga semakin meningkat. Dengan demikian salah satu tujuan dari terselenggaranya desentralisasi yaitu membangun demokratisasi lokal dikatakan tercapai di Kota Solo.

4.2.1 Visi dan Misi pada Kampanye Pilkada 2005

Visi dan misi pembangunan daerah tidak terlepas dari visi dan misi Walikota dan Wakilnya pada saat kampanye pemilihan. Begitu juga dengan Kota Solo, di mana semangat visi dan misi dalam rencana pembangunan jangka menengah dan panjang nya tidak terlepas dari visi dan misi Jokowi – Rudy pada saat kampanye. Pada periode pertama (2005 – 2010) pencalonannya, Jokowi – Rudy, mengusung visi “Berseri tanpa Korupsi”. Visi tersebut dijabarkan kedalam empat misi, yaitu:

1. Terwujudnya iklim kehidupan kota yang kondusif, aman, dan damai;
2. Terwujudnya pembangunan kota yang adil dan demokratis
3. Meningkatnya kesejahteraan masyarakat kota

4. Meningkatkan eksistensi kota dalam tata pergaulan regional, nasional maupun internasional.

Upaya mewujudkan visi dan misi pembangunan kota lima tahun ke depan, ditempuh melalui dua strategi pokok, yaitu : (1) Reaktualisasi tata kehidupan masyarakat kota yang berbudaya. (2) Strategi optimalisasi potensi dalam mewujudkan pembangunan Solo sebagai Kota Budaya. Dalam rangka gerak dan laju penyelenggaraan pemerintahan umum, pembangunan dan kemasyarakatan, pemerintahan pasangan Jokowi – Rudy, mengedepankan enam prioritas program kerja diantaranya adalah: (1) Bidang Pendidikan, (2) Bidang Ekonomi, (3) Bidang kesehatan, (4) Defisit Anggaran, (5) Penataan PKL, (6) Penertipan Hunian Liar. Melalui keenam prioritas program kerja itulah pemerintahan Jokowi – Rudy hendak mencapai visi – misi sebagai suatu usaha untuk mencapai tata kehidupan masyarakat Surakarta yang adil dan makmur.

4.2.2 Visi dan Misi pada Kampanye Pilkada 2010

Memasuki periode kedua kepemimpinannya sebagai Walikota dan Wakil walikota, Jokowi – Rudy, dalam kampanye Pilkada 2010 – 2015, menawarkan visi *meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memajukan kota dilandasi spirit Kota Solo sebagai kota budaya*. Visi ini kemudian diturunkan dalam sembilan misi, yaitu:

1. Mengembangkan dan meningkatkan ekonomi kerakyatan melalui pengembangan sektor riil, pemberdayaan usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi dengan fasilitas kredit, menuntaskan penataan PKL, melanjutkan program revitalisasi pasar tradisional, meningkatkan kemampuan manajemen pedagang pasar serta mempromosikan pasar dan pedagang;
2. Pengembangan budi pekerti, tata krama dan tata nilai budaya Jawa melalui ranah pendidikan, keteladanan, penyelenggaraan event-event dan program-program pendukung lainnya;

3. Memperkuat karakter kota dengan aksentuasi Jawa dan melestarikan aset-aset budaya, baik yang tangible (bendawi) maupun intangible (tak bendawi);
4. Memperkuat karakter pelayanan dan perluasan akses masyarakat di bidang pendidikan, antara lain dengan program sekolah gratis, sekolah plus, bantuan pendidikan masyarakat, pengembangan sarana dan prasarana pendidikan, meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan;
5. Meningkatkan pelayanan dan perluasan akses masyarakat di bidang kesehatan, di antaranya melalui Program Pelayanan Kesehatan Masyarakat Surakarta (PKMS), meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan bersertifikasi ISO, makin memberdayakan Pos Pelayanan Terpadu (Posyandu) Balita dan Lansia, perbaikan gizi masyarakat serta menekan angka kematian ibu dan bayi;
6. Meningkatkan akses ke lapangan kerja dengan titik berat pada penciptaan wirausahawan-wirausahawan baru melalui pelatihan, bantuan permodalan dan membangun jejaring pemasaran produk;
7. Membuka lapangan kerja baru dengan menciptakan iklim investasi yang makin kondusif (Kota Ramah Investasi) dan suasana kota yang aman dan damai;
8. Meningkatkan sarana dan prasarana kota antara lain jalan dan jembatan, transportasi, air bersih, sanitasi dan drainase, penuntasan pemugaran rumah tidak layak huni (RLTH), penertiban hunian tak berizin, pengembangan ruang terbuka hijau dan pengelolaan persampahan;
9. Pengembangan *brand image* kota dengan melakukan penataan kawasan wisata, budaya dan perdagangan serta meningkatkan event-event bertaraf nasional dan internasional.

Pada kampanyenya, pasangan Jokowi – Rudy memiliki program-program yang dianggap pro rakyat, sebagai perwujudan dari misi-misi yang telah disampaikan. Ada lima program unggulan yang ditawarkan pasangan ini untuk masyarakat, yaitu: Program Kesehatan Masyarakat Surakarta (PKMS); Bantuan Pendidikan Masyarakat Kota Surakarta (BPKMS); pemugaran Rumah Tidak

Layak Huni (RTLH); Tabungan Kelompok Warga Surakarta BUMM (Badan Usaha Milik Masyarakat); Santunan Kematian Warga Surakarta.

Selain visi, misi dan program unggulan, Jokowi juga mengetengahkan konsep pembangunan Kota Solo yang didasarkan pada tiga tahapan pembangunan, meliputi:

1. Manajemen *Product*

Pada tahapan pembangunan ini, Pemerintah Kota Solo menekankan pada pembangunan infrastruktur (fisik) kota. Penataan pedagang kaki lima, penyediaan fasilitas umum (*public space*), pembangunan pasar tradisional, serta tempat-tempat lain yang sekiranya bisa dijaikan tempat wisata untuk menarik wisatawan.

2. Manajemen *Brand*

Pembangunan ini ditekankan pada pencitraan kota melalui ciri khas dan jati diri Kota Solo sebagai kota yang berbudaya, meliputi pembangunan karakter manusia yang ramah, santun, lemah lembut, hal tersebut diwujudkan oleh pemerintahan Jokowi – Rudy melalui kurikulum budi pekerti yang akan dijalankan pada tingkatan sekolah. Selain kualitas masyarakat Solo, manajemen *brand* juga ditetapkan pada ciri khas kota yang lain seperti batik dan kuliner serta kekhasan budaya yang lain diharapkan mampu menarik wisatawan.

3. Manajemen *Customer*

Pada bagian ini ditekankan adalah bagaimana agar para pengunjung yang datang ke Kota Solo merasa nyaman, sehingga puas dan memiliki harapan untuk dapat berkunjung lagi di waktu-waktu yang lain. Hal tersebut bisa dicapai jika pembangunan melalui manajemen *product* dan manajemen *brand* telah dijalankan (Joko Widodo, 2010; Khasabu, 2010).

Ketiga tahapan pembangunan ini kemudian menjadi kerangka kerja dari seluruh program dan kebijakan pembangunan di Kota Solo.

BAB 5

CAUSAL MAP JOKO WIDODO

5.1 Causal Map Joko Widodo dalam Perumusan Kebijakan Daya Saing Daerah

Causal map Joko Widodo ini disusun menggunakan panduan dari Ackermann, dkk (1992). Dalam panduan yang dirumuskan oleh Ackermann, dkk., diturunkan dalam 11 tahap. Namun pada proses yang dilakukan oleh peneliti, beberapa tahap dilewati karena saling tumpang tindih dengan tahap sebelum atau sesudahnya. Pada tahap awal, peneliti mengelompokkan konsep-konsep berdasarkan tipe-tipenya yaitu *goals* (tujuan), *strategic direction* (arah strategis), dan *potential options* (pilihan-pilihan potensial). *Goals* dalam hirarki ini adalah daya saing daerah Kota Solo. Sedangkan untuk *strategic direction*, peneliti menggunakan faktor-faktor pembentuk daya saing daerah yang dielaborasi dari kajian literatur yang telah dilakukan, yaitu:

1. Perekonomian daerah;
2. Perbankan dan lembaga keuangan;
3. Lingkungan usaha produktif;
4. Infrastruktur, sumber daya alam, dan lingkungan (dengan pertimbangan pembahasan dari bab 4 bahwa Kota Solo minim sumber daya alam, maka digunakan faktor infrastruktur dan lingkungan saja);
5. Sumber daya manusia dan ketenagakerjaan;
6. Inovasi; dan
7. Internasionalisasi dan aksesibilitas.

Strategic direction merupakan konsep dengan karakteristik memiliki implikasi dalam jangka waktu yang lama, biaya tinggi, tidak dapat diubah, memerlukan portofolio untuk melaksanakannya, dan mungkin memerlukan perubahan budaya. Terkadang hirarki antara *strategic direction* berbentuk datar, namun selalu memiliki hubungan dengan *goals* ataupun *potential option*. *Potential options* merupakan konsep yang dapat berbentuk program kerja atau

strategi teknis pembangunan yang dirumuskan oleh Joko Widodo. Dari hasil pengkodean terhadap data-data sekunder, *potential options* yang membentuk *strategic direction* dalam kebijakan daya saing daerah yang dirumuskan Joko Widodo akan dijelaskan pada bagian berikut ini.

Strategis direction yang pertama adalah kemampuan perekonomian daerah (istilah PPSK BI – LP3E FE UNPAD) atau Martin (2003) menyebutnya dengan istilah ekonomi pemerintah. Kemampuan perekonomian pemerintah merupakan ukuran kinerja secara umum perekonomian makro daerah seperti penciptaan nilai tambah, produktivitas sektoral, kemampuan keuangan daerah dari sisi penerimaan maupun sisi pengeluaran, investasi, laju serta keterbukaan daerah terhadap arus barang dan jasa antar daerah maupun dengan luar negeri. Secara umum, kemampuan perekonomian pemerintah dan tingkat kesejahteraan diukur dengan besaran PDRB daerah. Kota Solo, seperti terlihat pada gambar 4.3. mengalami peningkatan PDRB hampir 100% dari tahun 2005 hingga 2010. Dalam kebijakan perekonomian daerah ini, Joko Widodo memulainya dengan melakukan reformasi birokrasi dan tiga tahapan pembangunan (yaitu manajemen *produk*, manajemen *brand*, dan manajemen *costumer*) yang pada gilirannya meningkatkan even domestik dan even internasional. Kedatangan wisatawan lokal maupun internasional ini diantisipasi dengan kebijakan manajemen *costumer* yang memberikan keramahan dan pelayanan sehingga wisatawan akan dating kembali ke Kota Solo.

Joko Widodo mengungkapkan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di bawah kepemimpinannya diminta untuk membuat proyek atau program kerja yang tidak hanya formalitas, namun benar-benar fokus dan berkelanjutan, bukan sekedar asal program kerja banyak tapi kecil-kecil anggarannya (Joko Widodo, 2010). Belanja dan investasi pemerintah daerah pada sektor infrastruktur dari sisi anggaran dapat menjadi faktor pendorong meningkatnya daya saing daerah. Belanja daerah pada bidang infrastruktur Kota Solo, contohnya pembangunan pasar tradisional dan relokasi PKL yang telah dilaksanakan sejak tahun 2006 adalah modal fisik yang penting bagi sarana usaha pelaku usaha mikro, kecil dan menengah. Hingga bulan Mei 2011, terdapat 5.817 PKL, dan Pemerintah Kota Solo telah berhasil menata 3.711 PKL diantaranya. Ketersediaan infrastruktur ini

juga akhirnya membawa PKL dan pengusaha lain dari luar Kota Solo untuk melakukan usahanya di Kota Solo. Hingga 2011, diperkirakan sebanyak 40% PKL yang ada berasal dari luar Kota Solo. Revitalisasi pasar tradisional dan penataan PKL ini, menyumbang pemasukan yang cukup besar bagi PAD Kota Solo, tahun 2009 target penerimaan dari pasar sebesar Rp 18,6 miliar (Harian Joglosemar, 2010).

Strategic direction kedua yaitu peningkatan kualitas sumber daya manusia dan ketenagakerjaan. Sumber daya manusia dan ketenagakerjaan ini mengukur ketersediaan dan kualitas sumber daya manusia yang mendukung terciptanya daya saing perekonomian yang tinggi. Kualitas sumber daya manusia dan ketenagakerjaan ini dapat dilihat dari statistik angka pengangguran di suatu daerah. Angkatan kerja yang besar dan berkualitas akan meningkatkan daya saing suatu daerah, namun jika angka pengangguran cukup tinggi, kondisi ini dapat menjadi pertimbangan tersendiri mengenai daya saing daerah tersebut.

Pada tabel 5. 1, terlihat persentase angka pengangguran di Kota Solo dalam kurun waktu 2006 – 2009 berkisar 8,28% hingga 8,93%. Menurut Sekretaris Daerah Kota Solo, Budi Suharto peningkatan investasi daerah adalah salah satu cara mengatasi pengangguran (Harian Solopos, 3 Mei 2011). Pemerintah Kota Solo mengambil langkah riil dengan memberikan kemudahan dan kepastian dalam layanan perizinan, sehingga diharapkan mampu meningkatkan investasi daerah. Kemudahan dan kepastian perizinan ini telah dirintis Kota Solo dengan pelaksanaan *One Stop Service* (OSS).

Tabel 5.1 Angka Pengangguran Kota Solo 2005 -2009

| Tahun | Bekerja | Pengangguran | Angkatan Kerja |
|--------------|----------------|----------------------|-----------------------|
| 2005 | - | 26.700 jiwa | - |
| 2006 | 233.892 | 19.491 jiwa (8,28%) | 235.383 |
| 2007 | 260.680 | 26.770 jiwa (9,31 %) | 287.450 |
| 2008 | - | 9,57 persen | - |
| 2009 | - | 8,93 persen | - |

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Selain persoalan pengangguran, kualitas sumber daya manusia Kota Solo juga menjadi perhatian. Di bawah kepemimpinan Joko Widodo, peningkatan

kualitas sumber daya manusia Kota Solo dapat dilihat dari data Indeks Pembangunan Manusia (IPM) tahun 2010 yang lalu yang berada pada peringkat 1 di Provinsi Jawa Tengah dan peringkat ke-17 secara nasional dengan indeks 77,49. IPM ini dinilai dari empat komponen yaitu angka harapan hidup, angka bebas buta huruf, lamanya sekolah, serta pengeluaran per kapita.

Sektor pendidikan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia dan keternagakerjaan. Perhatian Joko Widodo pada sektor pendidikan terlihat dari alokasi sebesar Rp 20 miliar (yang bersumber dari Dana Alokasi Khusus dari pemerintah pusat ditambah dana pendamping dari pemerintah kota tahun 2010) untuk sektor pendidikan. Alokasi pada sektor pendidikan ini tidak lepas dari salah satu misi Joko Widodo dalam kampanye Pilkada 2005 di mana sektor pendidikan menjadi salah satu misi yang dijanjikan. Pada periode pertama kepemimpinannya (2005-2010), tepatnya bulan Mei 2009, diadakan *soft launching* pembangunan Solo Technopark. Solo Technopark perwujudan dari tekad Kota Solo sebagai kota vokasi dan pusat inovasi usaha mikro dan menengah (UMKM). Solo Technopark ditujukan sebagai pusat pendidikan dan teknologi, pusat riset, pusat pelatihan dan pusat inkubasi produk baru, serta pusat industri dan perdagangan. Solo Technopark merupakan kawasan terpadu menggabungkan dunia industri, perguruan tinggi, riset dan pelatihan, kewirausahaan, perbankan, pemerintah pusat dan daerah, yang sarat dengan teknologi. Disamping Solo Technopark juga dibangun Gedung Teaching Factory, yang akan digunakan sebagai tempat pelatihan dan produksi dengan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan SMK-SMK di Kota Solo. Program ini diharapkan mampu melahirkan wirausahawan baru yang pada gilirannya mengurangi angka pengangguran di Kota Solo.

Selain itu perhatian pada sektor pembangunan sumber daya manusia ini juga dilakukan dengan pemberian program Bantuan Pendidikan Masyarakat Surakarta (BPMKS) sebesar lebih dari Rp 18,88 miliar rupiah untuk siswa/siswi tingkat dasar hingga menengah atas pada tahun anggaran 2010. Untuk peningkatan kualitas pendidikan dilakukan dengan program sertifikasi guru, terselenggaranya Sekolah Plus, serta sertifikasi ISO 900:2001 pada beberapa sekolah. Pendidikan secara umum ditujukan untuk pengembangan budi pekerti, tata krama dan tata

nilai budaya Jawa. Kesemuanya kebijakan dan program pendidikan ini pada gilirannya akan meningkatkan kualitas hidup masyarakat suatu daerah yang akan berdampak pada daya saing daerah tersebut (dokumen LKPJ Kota Solo 2010).

Strategic direction yang ketiga yaitu lingkungan usaha yang produktif. Lingkungan usaha yang produktif ini merupakan ukuran seberapa besar daerah dapat menarik minat pengusaha untuk melakukan kegiatan usaha di daerah tersebut dengan cara menciptakan kondisi ideal bagi dunia usaha dalam melakukan aktivitasnya. Hasil penelitian World Bank (2010), yang dirilis dalam *Doing Business in Indonesia 2010* menunjukkan bahwa Kota Solo berada di peringkat ke dua dalam hal kemudahan memulai usaha. Tim peneliti World Bank mengapresiasi keberadaan program *One Stop Service* (OSS) yang saat itu telah mengintegrasikan tiga macam izin memulai usaha dalam satu tempat. Saat ini, program OSS di bawah Unit Pelayanan Terpadu (UPT) tersebut melayani 21 macam perizinan dalam rentang waktu penyelesaian antara 1 – 6 hari.

Program OSS pada UPT Pemkot Solo ini mulai beroperasi tidak lama setelah Joko Widodo menjabat sebagai Walikota Solo untuk periode pertama, yaitu pada tanggal 7 Desember 2005. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Subagyo (2007) menemukan bahwa keberadaan OSS pada UPT Pemkot Solo mampu menghasilkan efisiensi waktu penyelesaian pengurusan perizinan dari rata-rata 14,7 hari menjadi 3,8 hari saja. Hasil lainnya adalah program OSS pada UPT Pemkot Solo telah mampu merubah pelayanan publik menjadi lebih sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap, wajar dan terjangkau. Program OSS ini merupakan imbas dari reformasi birokrasi yang telah dicanangkan Joko Widodo (dokumen LKPJ Kota Solo 2010), pada aspek pelayanan publik yang transparan, cepat, mudah, dan cepat. Pada kampanye Pilkada Kota Solo 2010, salah satu misi Joko Widodo adalah menciptakan iklim investasi yang makin kondusif, yaitu dengan menjadikan Kota Solo sebagai Kota Ramah Investasi serta.

Selain Kota Ramah Investasi dari sisi pelayanan publik dan birokrasi, iklim usaha yang kondusif juga didukung oleh kondisi sosial politik masyarakat setempat. Kota Solo pada beberapa dekade lalu dikenal dengan istilah *umuk Solo* (Khasabu, 2010) atau barometer politik nasional (Sumartono Hadinoto, 2011). Stereotipe ini terbentuk karena masyarakat Solo secara sosiologis terkenal ‘sumbu

pendek'. Namun, menurut informan Sumartono Hadinoto (2011) saat ini masyarakat Kota Solo lebih kondusif dan jauh dari stereotipe semacam itu. Kondusi sosial ekonomi masyarakat yang tenang dan damai semacam ini merupakan salah satu faktor pembentuk iklim usaha yang kondusif Kota Solo. Perubahan karakter masyarakat Kota Solo ini merupakan strategi pokok dalam upaya mewujudkan visi dan misi pada kampanye 2005, yaitu reaktualisasi tata kehidupan masyarakat kota yang berbudaya.

Iklim usaha yang kondusif juga dibentuk oleh peraturan daerah yang baik dan berkualitas. Berdasarkan hasil kajian tim KPPOD – TAF (2008) pada tahun 2007 Kota Surakarta mendapat indeks 90,7. Indeks ini menunjukkan bahwa dalam kategori prinsip, substansi, dan acuan yuridis perda yang dihasilkan di Kota Solo berkualitas. Perda merupakan sebuah instrumen kebijakan daerah yang sifatnya formal, melalui perda inilah dapat diindikasikan adanya insentif maupun disinsentif sebuah kebijakan di daerah terhadap aktivitas perekonomian (KPPOD – TAF, 2008). Salah satu Peraturan Daerah yang mendukung lingkungan usaha produktif ini adalah Peraturan Daerah No 3 Tahun 2008 tentang Pengelolaan Pedagang Kaki Lima dan Peraturan Daerah No 1 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Perlindungan Pasar Tradisional. Dalam rangka pelayanan publik dan kemudahan dalam perizinan, sejak tahun 2007 telah diterbitkan Peraturan Walikota Surakarta No 2 Tahun 2007 yang merupakan perubahan kedua atas Peraturan Walikota Surakarta No 13 tahun 2005 tentang Pelimpahan Kewenangan Walikota kepada Koordinator Unit Pelayanan Terpadu Kota Surakarta. Pada perubahan Peraturan Walikota tersebut, terlihat komitmen kebijakan Joko Widodo untuk menciptakan lingkungan usaha produktif melalui perbaikan pelayanan publik dengan melimpahkan 21 kewenangan perizinan untuk diurus langsung oleh UPT Kota Solo.

Strategic direction ke empat yaitu kualitas infrastruktur dan lingkungan. Infrastruktur dan lingkungan mengukur seberapa besar sumber daya seperti modal fisik, geografis, dan sumber daya alam dan lingkungan mendukung aktivitas perekonomian daerah yang bernilai tambah. Modal alamiah Kota Solo seperti sumber daya mineral, lahan pertanian, perkebunan dan usaha yang memanfaatkan sumber daya alam lain dalam perekonomian daerahnya cukup rendah. Hal ini bisa

dilihat dari stuktur mata pencaharian masyarakat Kota Solo yang hanya kurang dari 1% bekerja di sektor pertanian (dokumen Surakarta Dalam Angka 2008). Namun, kondisi geografis Kota Solo sebagai daerah hinterland dan berada pada jalur lalu lintas yang cukup ramai di bagian tengah Pulau Jawa menjadi kekuatan tersendiri dalam daya saing daerah Kota ini. Sehingga, aspek ekonomi Kota Solo lebih didominasi sektor perdagangan dan jasa (Harian Solo Pos, 2010).

Secara umum, misi Joko Widodo pada kampanye 2010 dalam aspek infrastruktur dan lingkungan adalah meningkatkan sarana dan prasarana kota antara lain jalan dan jembatan, transportasi, air bersih, sanitasi dan drainase, penuntasan pemugaran rumah tidak layak huni (RTLH), penertiban hunian tak berizin, pengembangan ruang terbuka hijau dan pengelolaan persampahan.

Fasilitas infrastuktur baik ketersediaan maupun kualitasnya yang telah ada di Kota Solo mendukung aktivitas ekonomi kota ini. Untuk infrastruktur yang dikerjakan Dinas Pekerjaan Umum, pada tahun 2011 ini anggaran belanja yang ditetapkan mencapai angka Rp 41 miliar rupiah (dokumen Laporan SKPD APBD 2011) yang dapat dikategorikan cukup tinggi. Belanja infrastruktur lain misalnya pembangunan pasar dan penataan rumah tidak layak huni yang juga menjadi salah satu misi kampanye Joko Widodo tahun 2010 yang lalu. Pemko Solo memiliki kebijakan untuk merelokasi masyarakat yang tinggal di bantaran kali. Sejauh ini disediakan Rumah Susun Sederhana Jurug I dan II, yang merupakan tempat relokasi warga yang tinggal di bantaran Sungai Bengawan Solo dan Kali Gajah Putih. Untuk menata lingkungan kedua sungai besar yang kumuh karena hunian warga ini, Pemkot Solo menganggarkan dana sebesar Rp 4,9 miliar pada APBD 2011 ini. Kondisi lingkungan yang juga diperhatikan dengan ditertibkannya kawasan-kawasan yang merupakan *public space* dengan cara merelokasi PKL yang menempati kawasan tersebut. Joko Widodo juga memperhatikan

Infrastuktur lunak yang juga dikembangkan Kota Solo untuk mendukung daya saing daerah adalah pembangun teknologi informasi. Program One Stop Service pada UPT yang diselenggarakan sejak akhir tahun 2005 adalah salah satu contohnya.

Strategic direction yang ke lima yaitu sistem keuangan mengukur seberapa baik sistem finansial baik perbankan maupun non perbankan dapat memfasilitasi

aktivitas perekonomian yang memberikan nilai tambah. Sistem keuangan suatu daerah akan mempengaruhi alokasi faktor produksi yang terjadi di perekonomian daerah tersebut.

Menurut Ketua DPRD Kota Solo, YF. Soekasno, geliat ekonomi dan perputaran uang di Kota Solo merupakan yang tertinggi di Provinsi Jawa Tengah Senada dengan hal tersebut, Wakil Walikota Solo FX. Hadi Rudyatmo juga mengatakan bahwa pada siang hari jumlah penduduk Kota Solo mencapai 2 juta jiwa, naik hampir 3 kali lipat dari jumlah penduduk resmi (Harian Jawa Pos, 2010). Menurut informan Sumartono Hadinoto (2011), hampir dipastikan bank-bank nasional yang akan membuka cabang di daerah Jawa Tengah lebih dahulu membuka cabangnya di Kota Solo, bukan di Kota Semarang yang notabene adalah ibu kota provinsi. Kondisi ini menunjukkan bahwa Kota Solo dinilai lebih menarik dari sisi keuangan dibandingkan kota lain di Provinsi Jawa Tengah.

Merujuk pada hasil kajian PPSK BI – LP3E FE UNPAD (2008), dari empat variabel perbankan dan lembaga keuangan, peringkat yang paling tinggi adalah nilai tambah sektor keuangan perkapita (peringkat 5), jumlah kantor bank (peringkat 6), dana pihak ke tiga (peringkat 16), dan total kredit perbankan (peringkat 50). Sehingga secara nasional, pada indikator perbankan dan lembaga keuangan ini, Kota Solo menempati peringkat ke 11 atau paling tinggi di antara indikator-indikator lainnya.

Interaksi Joko Widodo dengan kalangan perbankan cukup baik. Misalnya memberikan sambutan pada acara Grand Opening Bank Permata tahun 2010. Dalam sambutannya Joko Widodo mengungkapkan beberapa kebijakan dan program kerja Pemerintah Kota Solo dan mendorong Bank Permata untuk ambil bagian mencari terobosan pembiayaan pada usaha-usaha kecil, mikro dan menengah yang selama ini dianggap belum *bankable*.

Pada awal 2010, BNI merealisasikan poengucuran dana kredit usaha rakyata (KUR) sebesar Rp 35 miliar bagi pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) di Kota Solo, naik cukup signifikan dibandingkan tahun sebelumnya yang hanya sebesar Rp 12 miliar. BNI mencatat *collectibility* (tingkat kelancaran) KUR pada 2010 senilai 99,21%. Hanya 0,79% yang tidak lancar (macet). Macetnya pengembalian dipengaruhi banyak hal, di antaranya piutang

yang tidak tertagih, gagal panen ataupun karena salah penggunaan. Pada 2011 ini, BNI akan tetap fokus menggarap sektor UMKM dengan alokasi kredit senilai 70% dari total kucuran kredit.

Strategic direction ke enam yaitu inovasi. Menurut Shumpetarian *framework* (Martin 2003), inovasi adalah penciptaan variasi baru melalui proses *trial and error*. Pemilihan terhadap ide-ide dan produk-produk baru dalam inovasi ini saling berpengaruh antara kemampuan kewirausahaan dan faktor konteks lingkungan yang ada. Dalam kerangka daya saing daerah, inovasi yang dilakukan oleh Joko Widodo di Kota Solo salah satunya dalam kebijakan penataan PKL yang telah dimulai sejak tahun 2006 yang lalu. Inovasi daerah Kota Solo dicanangkan melalui manajemen *product*, manajemen *branding* dan manajemen *customer*.

Inovasi dalam manajemen *product* yang dilakukan oleh Joko Widodo diantaranya relokasi PKL dari Kawasan Momumen Juang Banjarsari ke Pasar Klitikan Notoharjo dengan cara yang manusiawi dan tidak menggunakan kekerasan seperti layaknya pengusuran PKL yang selama ini kita dengar. Inovasi dalam komunikasi kebijakan ini membawa Kota Solo menjadi *pilot project* tata ruang negara berkembang di Asia Tenggara dan lainnya. Sebab permasalahan negara berkembang hampir selalu sama, yaitu ruang terbuka yang selalu dihuni oleh para penghuni liar, sehingga memunculkan kekumuhan. Diharapkan model pendekatan kerakyatan yang dilakukan bisa jadi sukses diterapkan di negara lain (Harian Suara Merdeka, 2010).

Proyek besar lainnya adalah renovasi pasar tradisional yang selama ini dikenal apek dan kumuh. Selama periode 2005-2010, Pemerintah Kota Solo di bawah kepemimpinan Joko Widodo telah berhasil merenovasi 12 pasar tradisional dari 37 pasar yang ada.

Inovasi dalam manajemen *branding* dilakukan melalui diangkatnya slogan “Spirit of Java” dan “Solo Masa Depan adalah Solo Masa Lalu” sebagai ikon pembangunan budaya dan peninggalan bersejarah. Budaya-budaya Jawa kembali diaktifkan melalui ketentuan penggunaan bahasa Jawa dalam lingkungan Pemerintah Kota setiap hari Jumat, penggunaan aksara Jawa pada papan petunjuk jalan dan tempat, serta tema batik yang menjadi ciri Batik Trans Solo (BST). Solo

Batik Carnival (SBC) selain setiap tahun digelar di Kota Solo, juga diikuti dalam berbagai even internasional, salah satunya pada tahun 2010 yang lalu menjadi salah satu pengisi acara pada Pasar Malam Indonesia (PMI) di Den Haag, Belanda (Harian Jawa Pos, 2010).

Inovasi ini juga dapat diwujudkan melalui penelitian dan kerjasama dengan perguruan tinggi setempat. Joko Widodo membangun Solo Technopark sebagai inkubator bisnis dan wirausahawan muda mandiri. Selain itu, melalui SMK juga diharapkan lahir inovasi-inovasi produk dan bisnis di masa mendatang. Meskipun belum diproduksi secara masal, hasil dari inovasi dan kreatifitas SMK di Kota Solo terlihat dengan dihasilkannya mobil Esemka. Sebagai pemimpin, Joko Widodo memberikan apresiasi terhadap karya siswa SMK tersebut dengan niat menjadi pengguna pertama jika mobil tersebut sudah mendapat izin dari Dirjen Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan (Harian Suara Merdeka, 2010). Diharapkan, inovasi dan penemuan untuk kepentingan peningkatan perekonomian dan kesejahteraan Kota Solo akan lebih variatif dengan didirikannya Solo Technopark.

Strategic direction ke tujuh yaitu internasionalisasi dan aksesibilitas terhadap sumber daya global. Daerah dengan tipe ini biasanya menjadi daerah yang menarik bagi pekerja dari luar daerah dan negeri, karena didukung oleh sarana bandara internasional, lingkungan yang berkualitas, kehidupan budaya lokal yang menarik, fasilitas perumahan yang berkualitas tinggi serta berbagai fasilitas lain sebagai kota/daerah modern.

Terbukanya Kota Solo terhadap lingkungan luar, baik nasional dan internasional dimulai dengan penambahan rute penerbangan baik domestik dan internasional Bandar Udara Adi Sumarno. Pada periode kedua pemerintahannya, Joko Widodo memprioritaskan pembangunan nonfisik dan mentalitas. Dua hal yang menjadi prioritas adalah pengembangan nilai-nilai budaya dan pengembangan ekonomi rakyat (Harian Jawa Pos, 2010). Dalam hal kaitan antara pembangunan nilai-nilai budaya ini dan untuk dapat bersaing dengan daerah lain, melalui majamenen *branding* Joko Widodo mengajukan Kota Solo untuk menjadi anggota Organisasi Kota-kota Warisan Dunia dan diterima pada tahun 2006.

Langkahnya berlanjut dengan keberhasilan Surakarta menjadi tuan rumah Konferensi organisasi tersebut pada bulan Oktober 2008 ini.

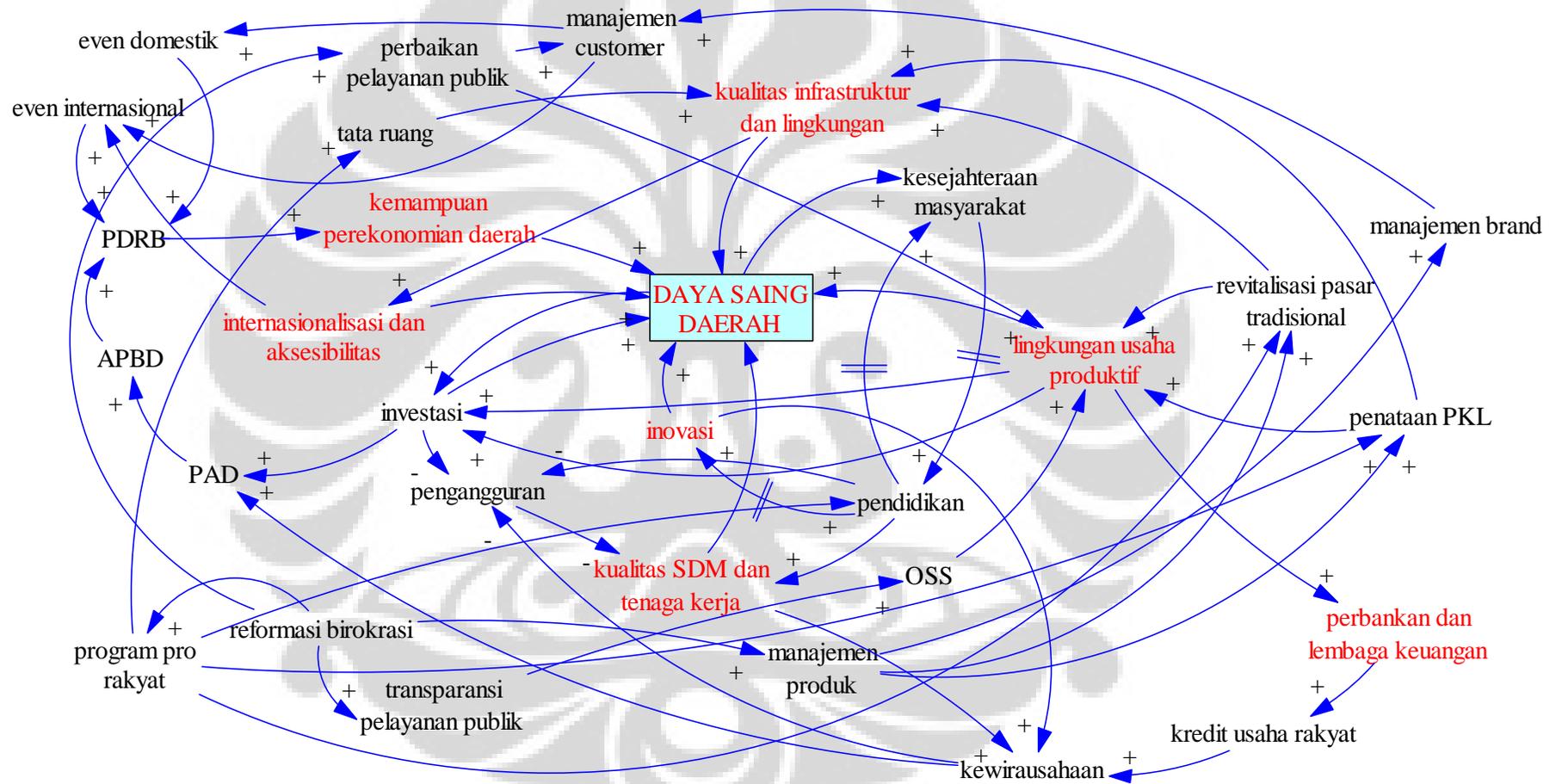
Terkait perhatian pada sisi budaya dan bentuk keterbukaan Kota Solo pada dunia internasional pada tahun 2007 Surakarta juga telah menjadi tuan rumah Festival Musik Dunia (FMD) yang diadakan di kompleks Benteng Vastenburg yang terancam digusur untuk dijadikan pusat bisnis dan perbelanjaan. FMD pada tahun 2008 diselenggarakan di komplek Istana Mangkunegaran. Even lainnya yaitu International Performing Art (SIPA) pada tanggal 16 – 18 Juli 2010. Acara berskala internasional ini turut mendukung eksistensi Solo sebagai Kota Budaya. Selain itu, Kota Solo juga seringkali menjadi tuan rumah konferensi internasional, salah satunya Asia Pacific Ministers Conference on Housing and Urban Development (AMPCHUD) pada tanggal 22 Juni 2010.

Untuk daya tarik tenaga kerja dalam negeri, Kota Solo merupakan daerah yang menjadi tempat mencari nafkah masyarakat di luar Kota Solo. Salah satunya adalah data 40% PKL yang beroperasi di Kota Solo adalah warga luar Kota Solo. Hasil wawancara terhadap informan juga menyebutkan bahwa jika siang hari penduduk Kota Solo berjumlah 2-3 kali lipat dibandingkan jumlah pada malam hari (wawancara Sumartono Hadinoto, 2011). Kondisi ini menunjukkan bahwa Kota Solo terbuka secara aksesibilitas dan ekonomi kepada masyarakat di luar Kota Solo yang merupakan dampak dari kebijakan revitalisasi pasar tradisional dan penataan PKL yang telah dilaksanakan Joko Widodo sejak tahun 2006.

Setelah menyusun hirarki yang terdiri dari *goals*, *strategic direction* dan *potensial options* melalui data-data sekunder, langkah berikutnya adalah membuat *cognitive map*. *Cognitive map* yang telah terbangun kemudian dihubungkan dengan panah dan diberikan tanda '+' (*increase*) dan '-' yang memiliki arti *decrease* sehingga terbangunlah *causal map* Joko Widodo dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah di Kota Solo.

Pada gambar 5.1 disajikan *causal map* Joko Widodo, di mana daya saing daerah sebagai *goals* diletakkan ditengah *map*, dan dihubungkan dengan tujuh *strategic direction* (yang ditandai dengan warna merah). Disekelilingnya terdapat berbagai *potential option* atau program kerja yang bersifat lebih teknis.

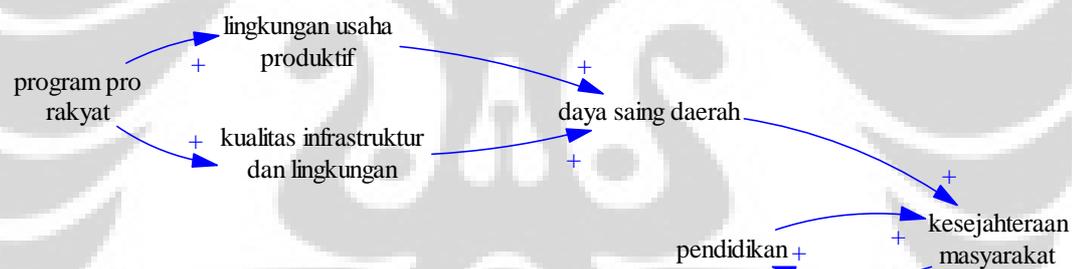
Gambar 5.1 Causal Map Joko Widodo dalam Merumuskan Daya Saing Daerah Kota Solo



Sumber: hasil penelitian (2011)

Berdasarkan *causal map* (gambar 5.1), kebijakan dalam merumuskan daya saing daerah Joko Widodo lebih memfokuskan pada sisi internal Kota Solo. Dimulai dari masa kampanye 2010-2015 di mana program pembangunan pro rakyat menjadi prioritas dalam kepemimpinannya lima tahun ke depan. Program-program tersebut membentuk lingkungan usaha yang produktif serta meningkatkan kualitas infrastruktur dan lingkungan. Dua faktor ini (lingkungan usaha produktif dan infrastruktur dan lingkungan) merupakan faktor pembentuk daya saing daerah. Peningkatan kesejahteraan masyarakat merupakan visi kampanye Joko Widodo untuk periode 2010 – 2015, hal ini sesuai dengan kajian pustaka yang telah dilakukan sebelumnya, bahwa daya saing daerah memiliki tujuan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Persepsi Joko Widodo dalam melihat faktor ‘causes’ daya saing daerah dapat dilihat pada gambar 5.2.

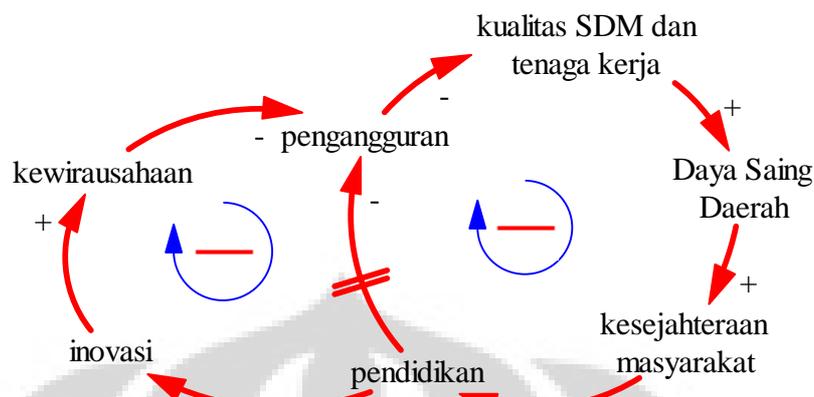
Gambar 5.2 Persepsi pada Penyebab (Causes) Daya Saing Daerah



Sumber: hasil penelitian (2011)

Feedback atau disebut juga umpan balik dalam *system dynamics* merupakan elemen dasar pembentuk model. Menurut Richardson dan Pugh (1981, dalam Kirkwood 1998) *feedback is defined as transmission and return of information* (*feedback* didefinisikan sebagai pengiriman dan pengembalian informasi). Secara sederhana *feedback* terjadi jika sebab-akibat yang terjalin antar dua elemen, yaitu ‘A mempengaruhi B, B mempengaruhi A’. Dalam *cognitive maps* Joko Widodo, didominasi oleh *negative feedback loops* atau disebut juga *balancing/keseimbangan*. Gambar 5.3 merupakan *feedback loops* Joko Widodo, yang mengedepankan strategi keseimbangan internal dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah di Kota Solo.

Gambar 5.3 Negative Feedback Loops



Sumber: hasil penelitian (2011)

Kebijakan Joko Widodo dalam merumuskan daya saing daerah, lebih didominasi pada faktor internal yang dimulai dari mengusung visi peningkatan kesejahteraan masyarakat dalam kampanye Pilkada Kota Solo 2010 – 2015, kebijakan pada sektor pendidikan menjadi program yang mendapat prioritas kebijakan dalam pemerintah Kota Solo. Kebijakan pada sektor pendidikan ini akan berdampak mengurangi pengangguran dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan tenaga kerja. Dibangunnya Solo Technopark, program bantuan pendidikan yang diberikan pada siswa/siswi SD hingga SMA, program SMA plus, dan penguatan SMK menjadi program unggulan yang dilaksanakan oleh Joko Widodo dalam masa kepemimpinannya. Dari SMK dan Solo Technopark ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan tenaga kerja di masa mendatang, melalui berkurangnya pengangguran.

Pendidikan ini juga membawa pengaruh positif pada inovasi, terutama untuk Solo Technopark dan SMK yang didesain untuk menciptakan inovasi, wirausahawan muda serta menjadi inkubator bisnis yang dapat memperkuat daya saing daerah. Kewirausahaan ini kemudian juga berpengaruh pada penurunan pengangguran sehingga meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan tenaga kerja.

Kebijakan Joko Widodo dalam merumuskan daya saing daerah ini perlu mendapatkan perhatian secara khusus. Dengan sifat *balancing* yang terbentuk, keberlanjutan kebijakan ini di masa mendatang mendapatkan tantangan dan tidak mendapat jaminan akan terus berlanjut. Sebab semakin sedikit *stakeholder* di

sekililing Joko Widodo akan mengadopsi. Hal ini bisa dipahami sebab inovasi kebijakan yang berasal dari seorang kepala daerah sering kali tidak berlanjut di masa kepemimpinan kepala daerah selanjutnya.

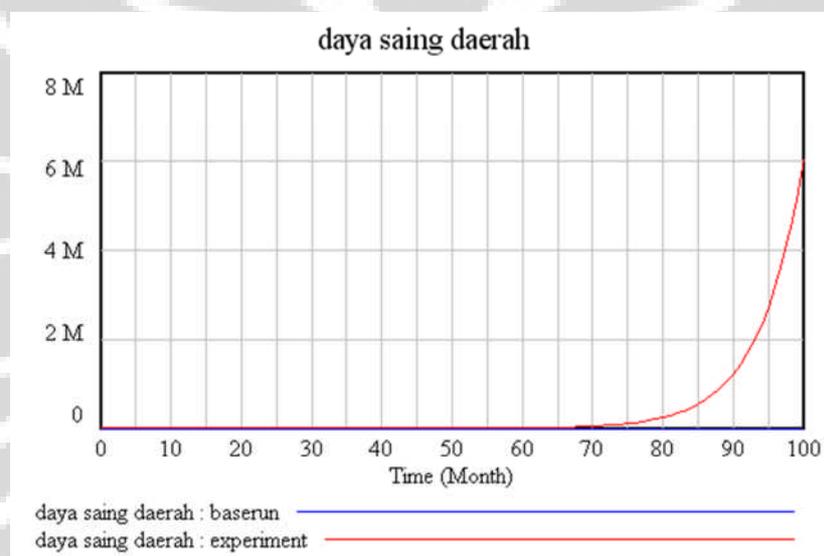
5.2 *System Dynamics Model* melalui Metode ‘NUMBER’

Untuk merubah *causal map* yang telah disajikan pada gambar 5.1 menjadi *system dynamics* diperlukan konversi melalui metode ‘NUMBER’ yang dikenalkan oleh Kim Dong-Hwan. Berdasarkan *causal maps* Joko Widodo, enam *feedback loops* yang terbentuk setelah melalui analisis *loops* yang dilakukan yaitu daya saing daerah, kualitas SDM dan tenaga kerja, kesejahteraan masyarakat, investasi, inovasi, pendidikan, dan kewirausahaan. Ketujuh elemen tersebut menjadi *stock* (disebut juga *level*). Sedangkan *flow* (disebut juga *rate*) dibentuk oleh elemen-elemen di luar itu yang membentuk *feedback loops*. *Stock* merupakan elemen yang terakumulasi dan dapat habis seiring jalannya waktu. Sedangkan *flow* merupakan elemen yang mempengaruhi keberadaan *stock*.

Melalui metode NUMBER yang dikenalkan oleh Kim Dong-Hwan ini, kebijakan daya saing daerah Kota Solo menjadi sistem yang lebih dinamis. Hubungan timbal balik antara satu kebijakan dengan kebijakan lain menjadi lebih terlihat dengan jelas. Pada gambar 5.4 disajikan hasil konversi *causal maps* Joko Widodo dengan metode NUMBER sehingga menjadi *system dynamics*. .

Berdasarkan simulasi yang dilakukan, kebijakan dalam mendukung daya saing daerah di Kota Solo akan terlihat hasilnya dalam jangka waktu 65 bulan sejak pertama kali berbagai kebijakan yang mendukung pembentukan daya saing daerah ini dibuat. Jika dihitung dari awal masa kepemimpinan Joko Widodo pada bulan Juli 2005, maka hasil kebijakan daya saing daerah Joko Widodo di Kota Solo akan mulai terlihat pada bulan Desember 2010. Pada gambar 5.5 disajikan grafik *exponential growth* (pertumbuhan) yang menunjukkan simulasi kebijakan daya saing daerah Kota Solo.

Gambar 5.5 Perilaku Waktu terhadap Kebijakan Daya Saing Daerah di Kota Solo



Sumber: hasil penelitian (2011)

5.3 Kepemimpinan Joko Widodo dan *Dynamic Capabilities* Pemerintahan Kota Solo

Memulai periode pertama kepemimpinannya pada akhir Juli 2005, Joko Widodo langsung melakukan penyerapan aspirasi masyarakat dengan berkunjung ke RW 7, Kampung Kentheng, Kelurahan Semanggi, Kecamatan Pasarkliwon yang terkenal sebagai daerah kumuh. Joko Widodo menemukan masyarakat yang tinggal di daerah ini taraf hidupnya sangat rendah, banyak rumah tidak layak huni dari sisi kesehatan, dan sebagian menempati tanah milik Pemerintah Kota (Suara Merdeka, 2005). Sebelum melakukan kunjungan tersebut Joko Widodo

memberikan pengarahan dalam acara perkenalan yang melibatkan seluruh pemimpin unit kerja dan mengajak seluruh staf untuk menyamakan persepsi, yakni keharusan untuk membangun yang berpihak kepada masyarakat.

Merujuk definisi kepemimpinan yang diutarakan oleh Yukl (2010), maka apa yang dilakukan oleh Joko Widodo pada kesempatan pertama terhadap *follower*-nya adalah sebuah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan kolektif untuk tujuan bersama. Joko Widodo ingin menyamakan persepsi pada jajaran birokratnya, bahwa pembangunan yang akan berlangsung lima tahun dalam masa kepemimpinannya adalah keberpihakan pada rakyat, untuk itu itu meminta agar tidak membuat laporan asal bapak senang (ABS) (Suara Merdeka, 2005).

Northouse (2004) menjelaskan ada empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence-charisma*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*. *Idealized influence-charisma* adalah komponen dimana seorang pemimpin mampu menempatkan diri sebagai role model bagi pengikutnya. Pemimpin semacam ini dengan pengaruh idealnya memiliki kesediaan untuk mengambil resiko dan lebih konsisten terhadap keputusan dari pada berdamai dengan persoalan. Praktek yang dilakukan Joko Widodo adalah ketika melaksanakan kebijakan relokasi PKL. Meskipun terkenal dengan sebutan “Wali Kaki Lima” Joko Widodo juga bertindak tegas dalam pengelolaan PKL. Dalam kasus terbaru, Aliansi Pedagang Kaki Lima Solo (APS) menuntut dicabutnya Peraturan Daerah No 3 tahun 2008 tentang Pengelolaan PKL. Anggota YPH Yaphi Winarso mengatakan Perda ini diskriminatif dan melanggar Hak Azasi Manusia (HAM) (Winarso, 2011; Solopos 2011). Namun Joko Widodo berpendapat Kota Solo bukan hanya milik PKL saja dan kurang dari 1% dari jumlah penduduk. Ada kepentingan masyarakat luas yang harus diperhatikan (timlo.net, 2011). Meskipun mendapat ancaman dari APS untuk mengerahkan masa yang lebih besar, namun sepertinya Joko Widodo tetap tidak terpengaruh.

Pada sisi lain, dalam merumuskan kebijakannya, Joko Widodo mendengarkan aspirasi masyarakat. Salah satu contohnya pemindahan halte Bus

Rapid Transit (BRT) di depan Stasiun Purwosari. Tukang becak yang biasa mangkal di tempat tersebut keberatan jika halte didirikan di trotoar, karena tempat tersebut merupakan tempat mangkal mereka. Selain itu, trotoar adalah tempat pejalan kaki, bukan diperuntukkan sebagai halte BRT, sehingga pembangunan di tempat tersebut menyalahi aturan. Joko Widodo yang langsung turun ke lapangan untuk berdialog dengan para tukang becak, memperlihatkan bahwa sebagai seorang pemimpin ia patut diandalkan untuk mengambil keputusan dengan benar, dan menunjukkan standar tinggi dalam etika dan moral. Kedatangan Joko Widodo ke halte tersebut dalam rangka mendengar aspirasi langsung dari para tukang becak yang sehari sebelumnya tidak bisa ia temui ketika berdemo ke kantor Walikota (Harian Jawa Pos, 2010).

Pada konteks *inspirational motivation*, pemimpin merangsang pengikutnya untuk memiliki semangat tinggi, antusiasme dan optimisme. Proses ini dilakukan Joko Widodo dengan memberikan stimulan berupa visi, misi dan slogan pembangunan Kota Solo sehingga mampu menginspirasi jajaran birokrasi di bawahnya untuk bekerja lebih optimal. Dalam hal daya saing daerah, salah satu poin misi Kota Solo adalah menjadi “Kota Ramah Investasi”. Hal ini dijawabantahkan oleh jajarannya melalui program *One Stop Service* (OSS) di UPT Pemkot Solo. Dengan manajemen *customer* yang didengungkan Joko Widodo dalam kampanyenya, jajaran birokrasi akhirnya dituntut untuk menjadi pelayanan rakyat. Birokrasi perizinan yang semula menjadi penghalang, kini dalam satu atap dapat dilayani 21 perizinan dengan tenggat waktu penyelesaian 1-6 hari.

Melalui slogan “*Spirit of Java*” dan konsep pembangunan “Solo Masa Depan adalah Solo Masa Lalu” Joko Widodo menggerakkan seluruh unsur birokrasi dan elemen masyarakat untuk mendukung konsep pembangunan ini. Kawasan-kawasan bersejarah dan ruang publik kini dikembalikan lagi pada fungsi awalnya. *Eco cultural city* yang coba di wujudkan Kota Solo mendapat dukungan bahkan dari kampung-kampung, salah satu contohnya melalui acara Grebeg Sudiro. Kegiatan lain adalah pagelaran Solo Batik Carnival (SBC) diperkirakan mampu menggerakkan ekonomi rakyat sebesar 1 miliar rupiah pada penyelenggaraan tahun 2011 ini (Harian Solopos, 2011).

Intellectual stimulation dipraktekkan sejak awal masa kepemimpinannya. Ketika baru dilantik menjadi Wali Kota, Joko Widodo membentuk tim kecil untuk mensurvei keinginan warga kota. Hasilnya sebagian besar masyarakat Solo ingin pedagang kaki lima (PKL) yang memenuhi jalan dan taman di pusat kota disingkirkan. Jalan pintas yang biasa dilakukan dalam praktek-paktek pemerintahan adalah dengan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) lalu mengusir PKL itu pergi. Namun, Joko Widodo memiliki pertimbangan bahwa berdagang itu bukan hanya merupakan sumber penghidupan PKL, namun juga ada keluarga dan anak-anak. Namun, keinginan masyarakat yang lebih luas harus diperhatikan serta penataan kota harus dijalankan. Tapi disisi lain, masyarakat Kota Solo yang terkenal dengan sebutan *umuk Solo* (sumbu pendek) dan PKL pernah membakar kantor Wali Kota sebanyak dua kali pada tahun 1998 dan 1999 membuat Joko Widodo harus mencari ide untuk memindahkan PKL ini.

Joko Widodo dengan pengalamannya sebagai pengusaha selama 18 tahun memiliki ide melakukan pendekatan kepada 989 PKL yang tergabung dalam 11 paguyuban di daerah Banjarsari melalui “lobi meja makan”. Hasilnya setelah 54 kali pertemuan selama tujuh bulan yang disertai makan siang dan makan malam, para PKL dengan sukarela mengemas dagangannya dan berpindah ke Pasar Klitikan yang telah disiapkan (Majalah Tempo, 2008). Apa yang dilakukan Joko Widodo adalah meninggalkan cara-cara lama dan memulai kepemimpinannya dengan ide dan pendekatan baru. Dengan model kepemimpinan semacam ini, akhirnya Satpol PP sebagai bawahannya yang biasa digunakan sebagai ujung tombak dalam relokasi dan pengusuran paksa PKL atau hunian liar dapat melihat masalah dalam sudut pandang yang berbeda. Relokasi yang tercatat dalam Musim Rekor Indonesia (MURI) ini pun menjadi relokasi PKL yang damai dan tanpa kekerasan. Dalam konteks daya saing daerah, iklim usaha yang kondusif serta kualitas kehidupan masyarakat yang damai menjadi faktor menarik investasi dari luar. Seperti yang diungkapkan informan Sumartono Hadinoto (2011), bahwa stereotipe Kota Solo sebagai barometer politik nasional dan bersumbu pendek, saat ini mulai luntur.

Pada elemen *individualized consideration*, seorang pemimpin transformasional memberikan perhatian kepada setiap individu bawahannya untuk

meningkatkan kapasitas dengan bertindak sebagai pembimbing. Sebagai seorang pemimpin, Joko Widodo juga mendelegasikan tugas-tugas penyerapan aspirasi rakyat kepada Wakilnya, FX Hadi Rudyatmo. Dalam satu kesempatan, Wakil Walikota melakukan kunjungan ke Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dispendukcapil) Kecamatan Laweyan karena terdengar kabar ada pungutan liar biaya administrasi pengurusan surat-surat. Joko Widodo meminta wakilnya tersebut untuk mengecek dan mengawasi langsung dugaan pelanggaran tersebut. FX Hadi Rudyatmo yang diutus ke lokasi, selain melakukan pengecekan juga melakukan pembinaan kepada seluruh staf yang bertugas di Dispendukcapil yang ada ditingkat kecamatan (Harian Suara Merdeka, 2010). Model pendekatan semacam ini, pada awalnya memang membuat bawahannya merasa diawasi, namun seiring berjalannya waktu, integritas dan kinerja pelayanan dapat berjalan maksimal tanpa perlu pengawasan ketat dari pimpinan.

Dari perspektif peran kepala daerah yang dikemukakan Svava, dkk (2004) yaitu peran-peran tradisional dan 'otomatis, peran-peran koordinasi aktif dan komunikas, dan peran-peran kebijakan dan organisasi telah dilakukan oleh Joko Widodo selama masa kepemimpinannya 2005. Peran-peran tradisional dan 'otomatis' yaitu peran-peran dasar yang dilakukan oleh seorang Walikota. Misalnya saja sebagai figur seremonial, Joko Widodo aktif dalam memberikan sambutan pada acara-acara baik yang dilakukan oleh internal Pemerintah Kota Solo maupun acara eksternal. Menjadi penghubung dengan media dilakukan oleh Joko Widodo dalam rangka mensosialisasikan kebijakan-kebijakan yang ditempuh Pemerintah Kota Solo.

Svava, dkk., juga mengidentifikasi bahwa kepemimpinan fasilitatif yang dipraktekkan oleh beberapa walikota yang menjadi objek studi berasal dari sumber-sumber formal dan non formal. Sumber formal dapat didefinisikan berasal dari sifat dasar yang melekat karena poisinya sebagai walikota. Sedangkan sumber non formal berasal dari kinerja dan penampilan walikota tersebut dalam pemerintahan yang dia pimpin. Kepemimpinan fasilitatif para walikota tidak bergantung pada kekuatan posisi superior yang melekat padanya. Sumber personal, sifat dan karakteristiknya.

Studi yang dilakukan oleh Neo dan Chen (2007) pada pemerintahan Singapura berhasil mengkonseptualisasikan *dynamic capabilities* sebagai kapasitas organisasi dalam merubah rutinitas dan sumberdaya atau kemampuan inti organisasi untuk beradaptasi pada perubahan teknologi dan lingkungan. Fondasi *dynamic capabilities* dalam organisasi ini adalah budaya organisasi yang dibangun ketika seorang pemimpin mampu mengeksternalisasikan asumsi-asumsi mereka dan melekatkan secara bertahap ke dalam visi, misi, tujuan, struktur serta proses dalam organisasi. Joko Widodo, memasuki menjadi Walikota Solo pada periode pertama 2005-2010 dalam tatanan sistem birokrasi yang sudah mapan, dengan segala kelemahan dan kekurangan di sana-sini. Joko Widodo mengatakan kinerja birokrasi yang seperti sudah tersistem dan membudaya. Hal penting yang diprioritaskan oleh Joko Widodo dalam merubah budaya organisasi di Pemerintah Kota Solo adalah penataan birokrasi yang bersentuhan langsung dengan pelayanan masyarakat. Seperti birokrasi pendidikan di sekolah, puskesmas, soal perizinan, serta pelayanan lainnya (Joko Widodo, 2010).

Budaya kekerasan dalam pengusuran PKL dirubah oleh Joko Widodo dengan 'lobi meja makan'. Jika sebelumnya masyarakat Kota Solo terkenal sebagai barometer politik, *umuk* Solo, atau bersumbu pendek, maka dengan pendekatan humanis yang ia lakukan, PKL-PKL yang berada di Monumen Juang Banjarsari dapat direlokasi dengan damai ke Pasar Klitikan Notoharjo pada tahun 2006. Sebelumnya, jangankan melakukan relokasi, jika terhembus kabar akan ada penataan saja, kantor Walikota dibakar, yang pernah terjadi pada tahun 1998 dan 1999. Sebelum Joko Widodo menjadi walikota, tiga walikota sebelumnya tidak berhasil merelokasi PKL-PKL ini (Majalah Tempo, 2008).

Perubahan lain yang dilakukan Joko Widodo adalah dalam hal perizinan yang diwujudkan melalui *One Stop Service* (OSS) dan pelayanan kependudukan lainnya. Program OSS di UPT Pemerintah Kota Solo menjadikan budaya birokrat yang ternanam sebagai pelayan masyarakat. Manajemen *costumer* dipraktekkan pada model pelayanan seperti ini. Pada pelayanan kependudukan, seperti pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP) dan Kartu Keluarga (KK) untuk merubah menjadi budaya melayani, efektif dan efisien, Joko Widodo melakukan

pemecatan terhadap Lurah dan Camat yang tidak sanggup mengikuti budaya baru yang ia hendak bangun (Joko Widodo, 2010).

Merubah asumsi-asumsi budaya yang telah tertanam pada organisasi Pemerintah Kota Solo diakui oleh Joko Widodo belum sepenuhnya berhasil. Slogan “Berseri Tanpa Korupsi” yang ia canangkan, ditengarai masih dilanggar oleh jajaran birokrasi yang ada di bawahnya. Namun, ia bersikap tegas terhadap perilaku korupsi semacam ini. Pada tahun 2010, kepala Terminal Tirtonadi dimutasi secara mendadak sebagai bentuk respon dari unjuk rasa Himpunan Pedagang Kios Terminal (HPKT) karena kebijakannya dirasakan merugikan pedagang dan adanya praktek pungutan liar terhadap retribusi peron serta pengadaan fasilitas tarif pada toilet. Joko Widodo merespon tuntutan HPKT dengan mutasi dan meminta manajemen terminal diperbaiki. Reformasi birokrasi dengan membangun sistem yang transparan sehingga memperkecil terjadinya korupsi ini membawa Joko Widodo dianugrahi *Bung Hatta Anticorruption Award 2010* yang lalu (Harian Joglosemar, 2010).

Terkait dengan perubahan budaya pada karakter dan mentalitas masyarakat Kota Solo, Joko Widodo dalam periode kedua kepemimpinannya memprioritaskan pembangunan nonfisik dan mentalitas melalui pemberian pelatihan sumber daya manusia (SDM), pendidikan masyarakat dll. Salah satu investasi jangka panjang dalam mewujudkan SDM yang berkualitas adalah melalui pendidikan karakter yang diterapkan disekolah-sekolah (Harian Suara Merdeka, 2010; Harian Joglosemar, 2010). SDM yang berkualitas merupakan salah satu indikator dalam faktor daya saing daerah.

Sedangkan tiga kemampuan kognitif yang dapat mendorong pembelajaran sehingga dapat membangun *dynamic capabilities* organisasi, yaitu: *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* yang ada pada pemimpin. Untuk dapat mampu melakukan ketiga kemampuan kognitif tersebut, harus didukung pula oleh *agile process* dan *able people*. Joko Widodo jelas merupakan sosok *able people* yang berkemauan untuk berinvestasi dalam *agile process* organisasinya. Sebagai seorang pemimpin, terkadang ia turun langsung ke lapangan memberikan contoh dan langsung berdiskusi dengan masyarakat mengenai kebijakan pembangunan yang dirumuskan oleh Pemerintah Kota Solo (wawancara Metro TV, 2011).

Secara rutin, ada program *Mider Praja*, di mana Walikota atau Wakil Walikota bertemu langsung melakukan dialog dengan masyarakat. Selain investasi langsung ke masyarakat, *able people* yang diterapkan Joko Widodo juga menyangkut kepada pejabat-pejabat di lingkungan Pemerintah Kota Solo. Ketika kebijakan mempersingkat waktu pembuatan Kartu Tanda Penduduk, Kartu Keluarga, dan perizinan lainnya disosialisasikan kepada Lurah, Camat, dan Kepala Dinas di Kota Solo, Joko Widodo melakukan tindakan tegas kepada jajarannya yang tidak memiliki kemampuan untuk ikut menyesuaikan diri dalam kebijakan ini. Akhirnya, Joko Widodo melakukan pemecatan terhadap tiga Lurah dan 1 Camat dalam kebijakan pembuatan KTP, serta dua kepala dinas dimutasi dalam kebijakan perizinan.

Kemampuan organisasi untuk melakukan *thinking ahead* yaitu kemampuan mengidentifikasi perkembangan di masa mendatang, kemampuan mengerti implikasi pada kepentingan tujuan sosio-ekonomis di masa depan, dan kemampuan mengidentifikasi investasi strategis dan pilihan yang dibutuhkan masyarakat dalam mengeksplorasi kesempatan baru sekaligus dalam mengurangi efek negatif terhadap potensi ancaman. *Thinking ahead* termasuk di dalamnya melakukan eksplorasi dan latihan menghadapi masa depan serta membuat anggota organisasi menyadari sinyal-sinyal peristiwa yang akan terjadi. Untuk dapat melakukan *thinking ahead*, dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu membaca sinyal-sinyal berdasarkan isu-isu yang muncul dalam lingkungan sosial, ekonomi, teknologi dan politik masyarakat.

Penataan PKL yang menempati *public space* dan tempat-tempat bersejarah, revitalisasi pasar tradisional dengan tidak meninggalkan ciri khas bangunan yang telah ada sebelumnya, relokasi rumah tidak layak huni (RLTH) yang telah dilakukan sejak periode pertama kepemimpinannya, merupakan wujud nyata dari kemampuan Joko Widodo untuk *thinking ahead*, berpikir ke depan. Kebijakan Kota “Solo Masa Depan adalah Solo Masa Lalu” yang dikumandangkan Joko Widodo telah dirintis sejak semula melalui penataan-penataan yang telah dilakukan. Lingkungan yang kondusif sebagai hasil dari penataan yang dilakukan Joko Widodo merupakan salah satu variabel dalam daya saing daerah.

Pariwisata yang menonjolkan sisi warisan tradisional mampu menarik jumlah wisatawan yang berkunjung. Selain itu, Kota Solo dalam berbagai kesempatan menjadi tuan rumah penyelenggaraan even-even dalam negeri dan internasional yang pada gilirannya akan meningkatkan daya saing investasi Kota Solo dibandingkan daerah-daerah sekitarnya.

Respon cepat Joko Widodo dalam penyelenggaraan *One Stop Service* pada UPT di lingkungan Pemerintah Kota Solo pada masa awal kepemimpinannya tahun 2005, juga merupakan wujud dari kemampuan *thinking ahead*. Meskipun tidak sesanter gaung Kabupaten Sragen dalam pelaksanaan OSS, namun ini adalah bentuk kebijakan Joko Widodo yang mampu menciptakan fondasi daya saing daerah dalam bidang lingkungan usaha yang kondusif. Kemudahan dalam memulai usaha melalui pelayanan satu atap dan memangkas birokrasi, biaya serta waktu yang dibutuhkan dalam pengurusan perizinan mendapat apresiasi World Bank melalui *survey doing business* nya yang menempatkan Kota Solo berada diperingkat ke dua di bawah Kota Yogyakarta dalam hal kemudahan berusaha (World Bank, 2010).

Kemampuan *thinking again*, yaitu kemampuan untuk memahami dan mengkaji kembali keadaan masa kini melalui strategi, kebijakan, dan program yang sedang/telah dijalankan dan mendesain ulang untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan berkualitas dibutuhkan kemampuan seorang pemimpin untuk mau membuka peluang terjadinya ditemukannya fakta baru, umpan balik, dan merubah status quo melalui dialog dan diskusi dengan pemangku kebijakan lainnya.

Untuk kemampuan melakukan *thinking again* ini diwujudkan melalui keterbukaan Pemerintah Kota Solo menerima saran, kritik, dan masukan dari masyarakat sebagai objek pembangunan Kota Solo. Prioritas pembangunan yang dicanangkan Kota Solo di bawah kepemimpinan Joko Widodo adalah pengembangan nilai-nilai budaya dan pengembangan ekonomi rakyat. Dalam kebijakan relokasi PKL pada tahun 2006 dari Monumen Juang Banjarsari ke Pasar Klitikan Notoharjo dapat disimpulkan bahwa kemampuan *thinking again* dalam merealisasikan kebijakan dimiliki oleh Joko Widodo. Di satu sisi ia memperhatikan aspirasi masyarakat Kota Solo pada umumnya yang menginginkan penataan PKL namun di sisi lain ia juga mempertimbangkan

bagaimana kehidupan dan mata pencaharian PKL jika digusur. Untuk merealisasikan pemindahan pertama PKL ini dibutuhkan waktu 7 bulan dengan jumlah pertemuan dan diskusi dengan PKL sebanyak 54 kali. Joko Widodo menerima umpan balik dari para PKL dalam diskusi-diskusi tersebut. Joko Widodo memperlakukan PKL sama seperti ia memperlakukan rekan bisnis dan politisi, yaitu dengan pendekatan diskusi dan dialog (The Jakarta Post, 2010).

Stakeholder yang ada di Kota Solo pun ia ajak berdiskusi untuk mendapat masukan. Misalnya Joko Widodo datang sendiri untuk membuka forum Musyawarah Pembangunan tingkat Kelurahan. Joko Widodo juga turun langsung menyerap aspirasi dan masukan masyarakat melalui kegiatan *Praja Mider*. Selain itu, dengan latar belakang sebagai seorang pengusaha, jaringan dan rekan bisnis Joko Widodo sering juga memberikan masukan-masukan dalam kebijakan pembangunan Kota Solo. Seperti yang diungkapkan oleh informan Sumartono Hadinoto (2011). Dalam perumusan kebijakan tentang pemberdayaan perempuan, informan Vera Kartika Gaintari juga mengungkapkan bahwa pelibatan Lembaga Swadaya Masyarakat dalam memberikan masukan juga diperhatikan. Namun, kelemahannya di lapangan yang terkadang antara ide pemimpin dengan eksekusi jajaran birokrat di lapangan terkadang tidak sinkron.

“Pelibatan stakeholder: cukup intens berkomunikasi dengan dinas pemberdayaan perempuan. Namun tidak selalu kita bisa memonitoring pelaksanaan kebijakan. Ada beberapa ... memang *political will* pak Joko Wi cukup baik tapi tidak melihat *political will* yang sama dari jajarannya. Memang beberapa ada yang responsif dan cukup bekerja keras. Namun beberapa yang lain belum. Hanya beberapa kepala dinas yang mau terlibat langsung di komunitas.” (wawancara Vera Kartika Gaintari, 2011)

Praktek lain kemampuan *thinking again* adalah ketika kebijakan *car free day* yang akan diterapkan di Jalan Diponegoro, ditolak Paguyuban Pedagang Pasar Ngarsapura pada tahun 2010 yang lalu. Upaya penciptaan lingkungan yang bersih dan sehat ini ditolak pedagang, reaksi Joko Widodo adalah menemui paguyuban pedagang dan mengatakan di media bahwa pemberlakuan *car free day* tersebut belum keputusan final. Pemerintah Kota masih mencari masukan dari warga sekitar (Harian Suara Merdeka, 2010). Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Joko Widodo bisa menerima kritik dan saran atas sebuah

kebijakan yang bahkan belum berlangsung. Untuk kemudian dilakukan evaluasi dan dicarikan solusinya. Contoh lain adalah dalam hal penyediaan infrastruktur transportasi yang juga termasuk dalam variabel pembentuk daya saing daerah. Joko Widodo mendengarkan masukan dari para tukang becak untuk memindahkan halte bus yang dinilai mengganggu aktivitas tukang becak. Joko Widodo turun langsung ke lapangan dan mendengarkan aspirasi para tukang becak (Harian Jawa Pos, 2010).

Jika pada kepemimpinan Walikota sebelumnya hampir tiap hari ada unjuk rasa di Balai Kota, saat ini dibawah kepemimpinan Joko Widodo dapat dikatakan unjuk rasa jarang sekali terjadi. Joko Widodo menerapkan pola komunikasi politik yang baik, jika ada pengunjuk rasa maka ia akan mengundang perwakilan massa untuk berdialog dan mendengarkan masukan-masukannya. Jika sekiranya masukan tersebut baik dan dapat dijalankan maka Joko Widodo akan menjalankan masukan tersebut.

“Sebagai contoh, di komplek walikota hampir tiap hari ada demo. Lha sekarang mereka kalo demo diajak ke dalam, diajak sharing. Kalo punya pemikiran bagus kenapa tidak. Jadi sekarang kalo sekedar demo aja malu” (wawancara Sumartono Hadinoto, 2011).

“Selalu diajak komunikasi. Inilah yang menyelesaikan banyak hal. Biasanya terjadinya konflik itu karena komunikasi yang tidak lancar. Bliu ini hebatnya selalu membuka lebar keran komunikasi. Mungkin ini salah satu pesan kepala daerah dalam kebijakan, yang pertama adalah kebijakan tersebut untuk kepentingan kota Solo, bukan kepentingan sendiri” (wawancara Sumartono Hadinoto, 2011).

Sedangkan menurut informan Winarso, kemampuan komunikasi politik dan pencitraan media Joko Widodo memang baik, sehingga banyak sekali LSM yang telah dirangkulnya dan tidak lagi bersikap kritis pada Joko Widodo. Ini adalah pandangan lain tentang sisi kepemimpinan Joko Widodo tentang terbukanya keran komunikasi dan diskusi dengan Walikota (wawancara Winarso, 2011).

Kemampuan *thinking across* adalah kemampuan untuk melintasi batasan-batasan tradisional (Kota Solo) untuk belajar, mendapatkan ide dan gagasan lebih baik untuk disesuaikan sehingga menghasilkan kebijakan dan program baru dan inovatif yang dapat diuji-cobakan dan diinstitutionalisasi. Seorang pemimpin yang berpikir *thinking across* harus berpikir terbuka untuk belajar dari praktek

yang dilakukan dari luar. Pemimpin semacam ini harus percaya diri untuk berpikir keluar dari praktek yang selama ini dilakukan untuk mencari ide-ide baru dan membangun jaringan sosial sehingga jika ada ide baru tidak terlalu cepat ditolak atau diterima.

Kemampuan *thinking across* yang ada pada Joko Widodo didapat dari pengalamannya ketika menjadi pengusaha. Dalam rangkaian perjalanan bisnis dan pameran ke luar negeri atau daerah yang ia lakukan, ia menyempatkan diri untuk berjalan-jalan di kota-kota tersebut untuk mengambil pelajaran dari apa yang ia rasakan dan lihat .

“... kombine, beliau sering studi banding, beberapa waktu beliau sering ke luar negeri. Lalu teman-teman beliau yang pengusaha juga sering dimintai masukan...Tidak dilibatkan pun sekarang para pengusaha kepengen terlibat, karena melihat kepemimpinan beliau yang luar biasa” (wawancara Sumartono Hadinoto, 2011).

Terikait dengan hasil akhir dari sisi *dynamic capabilities*, yaitu kebijakan yang adaptif (*adaptive policy*) secara umum telah dilakukan oleh Joko Widodo. Meskipun tetap ada catatan-catatan terkait dengan *agile process* yang terjadi dalam struktur birokrasinya. Seperti yang diungkapkan oleh informan Vera Kartika Giantari:

“Banyak kemajuan dalam pembangunan kota solo. Lebih humanis, misalnya PKL. Sisi kesehatan ada PKMS, untuk pendidikan . Cuma memang tidak semua kebijakan yang hitam di atas putih atau yang diharapkan oleh pimpinan. Misalnya kesehatan, ternyata banyak sekali permasalahan yang dialami masyarakat, ketika di rumah sakit ternyata ga kebagian tempat. Untuk gender, misal pekerja seks, masih blm ada solusinya. Misalnya razia tidak dilakukan secara humanis” (wawancara Vera Kartika Giantari, 2011)

Informan Sumartono Hadinoto menyoroti kebijakan pembangunan daya saing daerah yang dilaksanakan Joko Widodo juga memperhatikan aspek keseimbangan. Joko Widodo menerapkan kebijakan untuk membatasi investor-investor besar dalam perdagangan, misalnya pasar modern dan minimarket. Pembangunan hotel sebagai daya dukung akomodasi dalam kebijakan internasionalisasi dan aksesibilitas Kota Solo pada dunia luar juga tidak luput dari perhatian Joko Widodo. Perizinan pembangunan hotel berbintang baru diizinkan

Joko Widodo pada tahun-tahun belakangan ini setelah melihat tingkat hunian hotel di Kota Solo yang mencapai angka yang cukup tinggi (Joko Widodo, 2010).

“Pembangunannya memikirkan keseimbangan. Tentunya kalo ada pasar yang besar, tidak semua diizinkan. *Indomart* dan *alfamart* sudah distop” (wawancara Sumartono Hadinoto, 2011)

Sumartono Hadinoto menitik beratkan pada sisi *able leadership* yang dimiliki Joko Widodo dalam inovasi-inovasi pembangunan Kota Solo. Meskipun tidak mengesalkan peran Wakil Walikota dan jajaran birokrasi yang mendukung kepemimpinan Joko Widodo.

“Beliau ini ingin memajukan Kota Solo dengan promosi, penataan. Untuk melaksanakan semua ini, kebetulan memiliki pasangan yang luar biasa...Pak Jokowi memikirkan ide-ide untuk memajukan Kota Solo, Pak Rudy ikut mengamalkan kebijakan itu. Kebetulan di Kota Solo PDIP menang mutlak, dan kedua Pak Rudy adalah tokoh yang disegani... sehingga sinergi ini luar biasa” (wawancara Sumartono Hadinoto, 2011).

Kepemimpinan Joko Widodo dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah di Kota Solo di dasarkan pada kejeliannya dalam melihat kompetensi potensi inti Kota Solo. Dengan menyadari bahwa Kota Solo tidak memiliki sumber daya alam, Joko Widodo merumuskan kolaborasi kebijakan yang berasal dari *intangible asset* dan *tangible asset* lainnya. Karakter dan budaya Jawa serta lingkungan usaha kondusif merupakan *intangible asset* yang dimiliki Kota Solo. Joko Widodo memanfaatkan aset tersebut melalui manajemen *product*, manajemen *brand*, dan manajemen *costumer* untuk membangun Kota Solo.

Pelibatan masyarakat melalui konsep manajemen *costumer* yang dicanangkannya, melihat dengan jeli kebutuhan dan nilai pasar menjadikan kebijakan-kebijakan yang dirumuskan Pemerintah Kota Solo di bawah kepemimpinan Joko Widodo dirasakan oleh seluruh masyarakat. Seperti diungkapkan ketiga informan dalam penelitian ini yang secara kasat mata melihat perbaikan mutu kehidupan dan keberhasilan pembangunan Kota Solo. *Stakeholder* di Kota Solo, baik dari masyarakat biasa, kalangan pengusaha dan aktivis lembaga sosial kemasyarakatan juga terlibat dalam pembangunan Kota Solo.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Kebijakan daya saing daerah sebagai *goals* ini adalah daya saing daerah Kota Solo di mana tujuan akhir dari daya saing daerah ini adalah kesejahteraan masyarakat. Sedangkan untuk *strategic direction*, peneliti menggunakan faktor-faktor pembentuk daya saing daerah yang dielaborasi dari kajian literatur yang telah dilakukan, yaitu:

1. Perekonomian daerah;
2. Perbankan dan lembaga keuangan;
3. Lingkungan usaha produktif;
4. Infrastruktur, sumber daya alam, dan lingkungan;
5. Sumber daya manusia dan ketenagakerjaan;
6. Internasionalisasi dan aksesibilitas;
7. Inovasi

Berdasarkan *causal maps* Joko Widodo dalam merumuskan kebijakan daya saing daerah, dalam persepsinya penyebab (*causes*) daya saing daerah Kota Solo adalah program pro rakyat. Ketika dirumuskan dalam *causal maps* misinya dalam program-program pro rakyat ini meningkatkan dua faktor pembentuk daya saing daerah, yaitu lingkungan usaha yang produktif dan meningkatkan kualitas infrastruktur dan lingkungan. Dalam perumusan kebijakan yang dilakukannya, kebijakan Joko Widodo bersifat *balancing* atau keseimbangan antara satu kebijakan dengan kebijakan yang lainnya. Kebijakan daya saing daerah Kota Solo yang dirumuskan Joko Widodo, dalam simulasi metode NUMBER akan mengalami terlihat hasilnya setelah 65 bulan berjalan.

Sebagai seorang pemimpin Kota Solo, peneliti menarik kesimpulan bahwa Joko Widodo mendorong Pemerintahan Kota Solo menerapkan *dynamic governance*. *Agile process* dan *able people* dimulai dengan melakukan reformasi di bidang pelayanan publik. Meskipun dalam masa awal kepemimpinannya Joko

Widodo mengakui sistem yang terbangun dalam pemerintahan Kota Solo sebelumnya harus diperbaiki. Investasi *able people* yang dilakukan Joko Widodo terutama yang berkaitan langsung bersentuhan dengan pelayanan kepada masyarakat. Pada sisi kemampuan *dynamic capabilities* lebih banyak dipengaruhi oleh sosok Joko Widodo dan belum sepenuhnya mampu dilakukan oleh Pemerintahan Kota Solo sebagai sebuah institusi. Kelemahan dari masa kepemimpinan Walikota yang terbatas dan kebijakan yang bersifat *balancing*, di mana kebijakan dengan sifat ini akan mengalami penurunan pengadopsi dari waktu ke waktu harus mampu diantisipasi oleh Pemerintahan Kota Solo di masa yang akan datang. Salah satu langkah yang bisa ditempuh adalah dengan menginstitutionalisasi kebijakan-kebijakan Joko Widodo dalam peraturan daerah dan kebijakan lain yang bersifat mengikat bagi siapa saja pemimpin Kota Solo di masa yang akan datang.

6.2 Saran

Hasil dari studi ini menghasilkan beberapa saran baik bagi pengembangan daya saing daerah maupun studi lanjutan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala daerah. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat dikemukakan antara lain:

1. Penelitian dengan tema kepemimpinan daerah seorang Walikota, Bupati, atau Gubernur tidak terlepas dari kepemimpinan wakilnya. Penelitian semacam ini akan lebih obyektif jika melihat secara keseluruhan peran kepemimpinan keduanya, baik pemimpin dan wakilnya.
2. Meskipun *causal maps* menunjukkan daya saing daerah Kota Solo dibentuk oleh perekonomian daerah, kualitas sumber daya manusia dan tenaga kerja, infrastruktur dan lingkungan, lingkungan usaha produktif, perbankan dan lembaga keuangan, inovasi serta internasionalisasi dan aksesibilitas, namun tidak dapat ditarik kesimpulan faktor mana yang paling berperan. Untuk itu, diperlukan kajian lebih mendalam untuk mendapatkan faktor mana yang lebih berperan.

DAFTAR REFERENSI

BUKU

- Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio (2006). *Transformational Leadership* (2nd Ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ballé, Michael (1994). *Managing With System Thinking*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Berg, Riecke dan Nirmala Roa (ed) (2005), *Transforming Local Political Leadership*. New York: Pelgrave McMillan.
- Čapková, Soňa (ed) (2005), *Local Government and Economic Development*. Budapest: Open Society Institute.
- Caiden, Gerald E. (1969). *Administrative Reform*. London: Allen Lane Penguin Press.
- Glykas, Michael (ed) (2010). *Fuzzy Cognitive Maps: Advance in Theory, Methodologies, Tools and Applications*. Berlin: Springer.
- Heflat, Constance E., dkk. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Idrus, Muhammad (2009), *Metode Penelitian Ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif (Edisi ke-2)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Irawan, Prasetya (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Kementrian Perencanaan Pembangunan Nasional (2005). *Kajian Strategi dan Arah Kebijakan untuk Maksimalkan Potensi Daya Saing Daerah*, Jakarta: Direktorat Kewilyahan II.
- Kirkwood, Craig W., (1998). *System Dyanamic Methods: A Quick Introduction*. Arizona: Departement of Management, Arizona State University.
- Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi Daerah dan The Asia Foundation (2008). *Tata Kelola Ekonomi Daerah di Indonesia: Survey Pelaku Usaha dari 243 Kabupaten/Kota 2007*. Jakarta: KPPOD, TAF, USAID.

- Majchrzak, Ann (1984), *Methods for Policy Research (Applied Social Research Methods Series vol.3)*. California: SAGE Publications, Inc.
- Martin, Ronald L. (2003). *A Study in the Factors of Regionals Competitiveness (A Final Report for The European Commision DG Regional Policy)*. Cambridge: University of Cambridge.
- Manning, George dan Kent Curtis (2003). *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Muhammadi, E. Aminullah dan B. Soesilo (2001). *Analisis Sistem Dinamis: Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen*. Jakarta: UMJ Press.
- Narayan, VK., dan Deborah J. Amstrong (2005). *Causal Mapping for Research in Information Technology*. Hershey/London: Idea Publishing Group.
- Neo, Boon Siong dan Geraldine Chen (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Nourthouse, Peter Guy (2004). *Leadership Theory and Practice (3rd ed)*. California, London, New Delhi: Sage Publication, Inc.
- Perusich, Karl (ed) (2010). *Cognitive Maps*. Vukovar: Intech.
- Portugali, Juval (ed) (1996). *The Construction of Cognitive Maps*. Dordrecht / Boston / London: Kluwer Academic Publisher.
- PPSK Bank Indonesia-LP3E Unpad (2008). *Profil dan Pemetaan Daya Saing Ekonomi Daerah Kabupaten/Kota di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Prasojo, Eko, dkk (2006). *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah: Antara Model Demokrasi Lokal dan Efisiensi Struktural*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organization Culture and Leadership (2nd Ed)*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Senge, Peter M. (1994) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

Svara, James H., et all, (1994). *Facilitative Leadership in Local Government: Lessons from Successful Mayor and Chairperson*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Teece, David J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. New York: Oxford University Press Inc.

Wahjosumidjo (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Winkler, Ingo (2010). *Contemporary Leadership Theorie*. Berlin: Physia-Verlag.

Yukl, Gary (2010). *Leadership in organizations (7th Edition)*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

World Bank (2010). *Doing Business in Indonesia 2010*. Washington: World Bank.

Vensim User's Guide Version 5 (2007). United State of Amerika: Ventana Systems, Inc.

Moleong, Lexy J. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

SERIAL (Jurnal dan Makalah)

Ackermann, Frank, et all (April 1992). Getting Started with Cognitive Mapping. 7th Young OR Conference, University of Warwick, 13-15 April 1992. Dapat diakses pada www.banxia.com.

Eden, Colin, dan Fran Ackermann, (2004). Cognitive Mapping Expert Views for Policy Analysis in the Public Sector. *European Journal of Operational Research* (152), h. 615-630.

Gardiner, B., Martin, R., dan Tyler, P., (Juli, 2004). Competitiveness, Productivity and Economic Growth across the European Regions (ed rev). *Regional Studies Association's Productivity Forum Seminar*, London, Januari 2004.

Holt, Richard Thorpe Robin (kontributor) (2008). Positivism and Pos-Positivism. *The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research*, SAGE Research Methods Online.

- House, R.J., dan R.N. Aditya (1997). The Social Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, 23. H.409-473.
- Ogbonna, Emmanuel dan Llyod C. Harris (2002). Organizational Culture: A Ten Year, Two-Phase Study of Change in UK Food Retailing Sector. *Journal of Management Studies*, 39:5 July 2002. H: 673 – 706.
- Huseini, Martani (25 April 2011). Memperkuat Daya Saing Daerah. *Seminar Local Governance Watch*, Kampus FISIP Universitas Indonesia, Depok.
- Huseini, Martini (25 September 1999). Mencermati Misteri Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan *Resource-Based*. *Pidato pada Upacara Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap dalam Bidang Marketing Internasional pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas*, Depok.
- Kasim, Azhar (21 Maret 1998). Reformasi Administrasi Negara sebagai Prasyarat Upaya Peningkatan Daya Saing Nasional. *Pidato pada Upacara Pengukuhan sebagai Guru Besar Tetap pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia*, Jakarta.
- Kim, Dong-Hwan (November 2000). A Simulation Method of Cognitive Maps. *1st International Conference on System Thinking in Management*, Deakin University, Australia.
- Kim, Dong-Hwan (2005) . Cognitive Maps of Policy Makers on Financial Crises of South Korea and Malaysia: A Comparative Study. *Internasional Review of Public Administration*. Vol. 09, No.2, h.31-38.
- Kim, Dong-Hwan. A Method for Direct Conversion of Causal Maps into SD Models: Abstrack Simulation with NUMBER. Chung –Ang University, School of Public Affair.
- Mackenzie, N. & Knipe, S. (2006). Research Dilemmas: Paradigms, Methods and Methodology. *Issues In Educational Research*, Vol 16, 193-205.
- Situngkir, Hokky (2004). Penggunaan Fuzzy Cognitive Mapping dalam Konstruksi Analisis Sosial. Working Papper, Bandung Fe Institute.

Sudibyo, D. Priyo (2007). Reformasi Pelayanan Publik (Studi Evaluasi tentang Kualitas Program *One Stop Service* pada Unit Pelayanan Terpadu Pemerintah Kota Solo). *Jurnal Spirit Publik*, Vol.3 No 1 Edisi April 2007. H.59-68

Suwardi dan Tim Penelitian Magister Administrasi Publik Universitas Slamet Riyadi (2007). Hasil Pooling Satu Tahun Pemerintahan Jokowi-Rudy. Surakarta: Universitas Slamet Riyadi.

KARYA AKADEMIS NON CETAK

Azhar, Mahendra Arfan (2010). *Sifat Pemimpin Masa Depan pada Kepemimpinan Organisasi Kepemudaan*. Program Pascasarjana Pengkajian Ketahanan Nasional, Konsentrasi Kajian Pengembangan Kepemimpinan. Jakarta: Universitas Indonesia (tesis tidak diterbitkan).

Khasabu, R. Suryo (2010). *Kampanye Politik Calon Kepala Daerah pada Pelaksanaan Pemilihan Umum Kepala Daerah (Studi Analisis Deskriptif terhadap Kampanye Politik Pasangan Calon Ir. H. Joko Widodo – FX. Hadi Rudyatmo pada Pelaksanaan Pemilukada Kota Surakarta Tahun 2010)*. Surakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Surakarta (skripsi tidak diterbitkan).

Anwar, Rozan (2009). *Pengembangan Model tentang Pengaruh Able People dan Agile Process terhadap Dynamic Capabilities dalam Proses Kebijakan Publik (Studi Kasus Pelayanan Bidang Pendidikan di Kabupaten Jembrana, Propinsi Bali)*. Program Ilmu Administrasi. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia (disertasi tidak diterbitkan).

DOKUMEN

Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Walikota Surakarta 2010

Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 1 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Perlindungan Pasar Tradisional

Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 2 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kota Surakarta 2005-2025.

Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 14 Tahun 2010 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2011

Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 1 Tahun 2009 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2009

Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 5 Tahun 2008 tentang Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2007

Peraturan Walikota Surakarta Nomor 8 Tahun 2008 tentang Penjabaran Perubahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008

Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pengelolaan Pedagang Kaki Lima

Peraturan Walikota Surakarta Nomor 2 Tahun 2007 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Walikota Surakarta Nomor 13 tahun 2005 tentang Pelimpangan Sebagian Kewenangan Walikota Kepada Koordinator Unit Pelayanan Terpadu Kota Surakarta.

WEBSITE

www.surakarta.go.id

Mengukur Tingkat Korupsi Kota-kota di Indonesia: Denpasar Dipersepsikan Bersih, Pekanbaru dan Cirebon Bermasalah (9 November 2010). *Transparency International Indonesia*. Dapat diakses pada: www.ti.or.id

Wawancara Joko Widodo dalam program 'Mata Najwa' di Metro TV pada 18 Mei 2011, dapat diakses pada:

<http://www.youtube.com/watch?v=GRUqUJdKx5s&feature=related>

ARTIKEL KORAN DAN MAJALAH

- nn. Anak-anak Meriahkan Go to SIPA (2010). *Harian Jawa Pos*, Edisi 22 Mei 2010. H.2
- nn. Begog D Winarso (2010). Kreatif dan Inovatif. *Harian Jawa Pos*, Edisi 1 Mei 2010. H.1.
- nn. Benahi Banjir dan Macet (2010). *Harian Jawa Pos*, Edisi 6 Juni 2010.h.1.
- nn. Dijajaki, SBC Tampil di Parade Carnival (2010). *Harian Jawa Pos* , Edisi 10 April 2010. H.3.
- nn. Jokowi Tanggapi Dingin Tuntutan APS (2011). *Timlo.net*, Edisi 4 Juni 2011.
- nn. Jokowi Turun Tangan, Selter Dipindah (2010). *Harian Jawa Pos*, Edisi 26 Mei 2010.h.1.
- nn. Mayors Share Ideas on Good Governance (2010). *The Jakarta Post*, 29 Oktober 2010
- nn. Mayor Win Antigraft Award (Oktober 2010). *The Jakarta Post*, h.1
- nn. Ngotot Tolak Perda PKL, APS Siap Kerahkan Massa Lebih Banyak (2011). *Harian Solo Pos*, Edisi 15 Juni 2011.h.
- nn. Otonomi Daerah yang Memabukkan (28 April 2011). *Media Indonesia*, h. 1.
- nn. PAD Kota Solo Turun Rp 5,7 Miliar (2010). *Harian Suara Merdeka*. Edisi 2 Februari 2010.
- nn. Partisipasi Warga Solo Tertinggi: Pelaksanaan Pilkada di Jateng (2010). *Harian Joglosemar*, Edisi 28 April 2010. H.1.
- nn. Pembanguann Nonfisik Jadi Prioritas (2010). *Harian Jawa Pos*, Edisi 7 Mei 2010, h.2.
- nn. Penataan PKL Tak Bisa Sak Det Sak Nyet, *Koran Solo Pos*, Edisi 30 Mei 2011.
- nn. Perda menyulut disintegrasi, *Koran Solo Pos*, Edisi 30 Mei 2011.
- nn. Relokasi Warga Terkendala SHM, *Timlo.net*, Edisi 15 Mei 2011.

- nn. Pekan Depan, Warga Bantaran Huni Rusunawa, *Harian Joglo Semar*, Edisi 11 Juni 2011.h.1.
- nn. SBC Gerakkan Ekonomi Rakyat Hingga Rp 1 Miliar (2011). *Harian Solo Pos*, Edisi 31 Mei 2011. H.6.
- nn. Solo Ibukota Jateng atau Provinsi Surakarata? (2010). *Harian Solopos*. Edisi 11 Maret 2010.
- nn. Terlibat Pungli, Pejabat Terancam Dicapot (2010). *Harian Suara Merdeka*, Edisi 14 Mei 2010.h.E
- nn. Wah, Solo Technopark Sudah Diluncurkan, *Koran Kompas*, Edisi 19 Mei 2009.
- nn. Wali Kota Blusukan ke Perkampungan (2005). *Harian Suara Merdeka*. Edisi 30 Juli 2005.
- nn. Wali Kaki Lima (Desember, 2008). *Majalah Tempo Edisi Khusus Akhir Tahun*, h. 54.
- nn. Walikota Jokowi Terima MIPI Award, *Timlo.net*. Edisi 28 Mei 2011.
- nn.2010, BNI Realisasikan Rp 35 Miliar Dana KUR (2011). *Timlo.net*, Edisi 04 Januari 2011.
- Prasojo, Eko. (24 Januari 2011) . Republik Tersandera Korupsi. *Koran Kompas*.

LAMPIRAN



Lampiran 1: Pedoman Wawancara

1. Sebagai seorang pemimpin, bagaimana peran kepemimpinan Jokowi dimata informan?
2. Bagaiman pelibatan *stakeholder* Kota Solo (baik internal maupun eksternal Pemko) dalam kebijakan-kebijakan pembangunan yang ada?
3. Bagaimana kemampuan pemerintahan menghasilkan *adaptive policy* dalam proses kebijakan pembangunan? (Jika ada kendalanya sebutkan)
4. Bagaiman pengelolaan SDM pegawai yang selama ini berjalan? Apakah sudah mampu menciptakan/mendorong pegawai lebih berkualitas yang mampu memicu perubahan mengikuti perkembangan lingkungan sebagai hasil pengelolaan *human resource management*? (dalam beberapa kasus terjadi mutasi dan pencopotan kepala dinas, apa landasan utamanya?)
5. Apakah aktor/pelaku/pejabat Pemko sudah menghasilkan proses yang mampu menghasilkan kombinasi, integrasi, dan koordinasi dari berbagai macam unit kerja dan sumber daya sehingga pembelajaran dan penyerapan pengetahuan baru, transformasi, dan rekonfigurasi terjadi terus menerus sesuai perkembangan lingkungan? (Jika ada kendalanya sebutkan)
6. Apakah proses pembangunan yang terjadi sudah efisien dan responsif (*agile process*), mulai dari tahap perumusan kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan? (Jika ada kendalanya sebutkan)
7. Apakah kepemimpinia Jokowi selama 2005-2011 ini mampu membawa organisasi Pemkot untuk:
 - *think ahead* (Kemampuan mengidentifikasi perkembangan masa depan dan memahami implikasinya terhadap risiko dari strategi dan kebijakan saat ini),
 - *think again* (Kemampuan untuk memahami dan mengkaji strategi, kebijakan, dan program yang ada, dan mendesain ulang untuk mendapatkan capaian yang berkualitas yang lebih baik)
 - *think across* (Kemampuan untuk belajar dari pihak-pihak lain di luar batasan-batasan tradisional (Kota Solo) untuk mendapatkan ide dan gagasan lebih baik untuk disesuaikan sehingga menghasilkan kebijakan dan program baru dan inovatif yang dapat diuji-cobakan dan diinstitutionalisasikan)
8. Bagaimana peluang keberlanjutan program dan kebijakan pembangunan Kota Solo yang telah dirintis oleh Jokowi, apakah masih bisa berlanjut pada periode berikutnya? Apa faktor utama pendukung/penghambatnya?

Lampiran 2: Biodata Mahasiswa

Data Pribadi

Nama Ita Prihantika, S.Sos., M.A
 Tempat Tanggal Lahir Metro, 30 Juni 1984
 Alamat E-mail ita.prihantika@gmail.com
 Alamat Rumah Jl. H. Sulaiman Suparno No 1, Pabuaran Kidul,
 Kabupaten Cirebon
 No HP 0856 127 5145
 Status Menikah
 Suami Heri Yusmargana, S.Pt.
 Judul Skripsi Pembangunan Pasar Modern di Kota Depok sebagai
 Bentuk Marjinalisasi terhadap Pedagang Tradisional di
 Pasar Kemiri Muka (2006)
 Judul Tesis *Causal Map* Kepemimpinan Kepala Daerah: Studi
 Kasus Walikota Joko Widodo dalam Merumuskan
 Kebijakan Daya Saing Daerah di Kota Solo (2011)

Pendidikan

- SD Negeri I Yosodadi (1990 – 1996)
- SMP Negeri I Metro (1996 – 1999)
- SMA Negeri I Metro (1999 – 2002)
- S1 Kriminologi FISIP Universitas Indonesia (2002-2006)
- S2 Administrasi dan Kebijakan Publik FISIP Universitas Indonesia (2009-2011)

Pengalaman Organisasi

- Staf Divisi Advokasi dan Kesejahteraan Mahasiswa Himpunan Mahasiswa Kriminologi FISIP Universitas Indonesia (2004-2005)
- Staf Departemen Kesejahteraan Mahasiswa Senat Mahasiswa FISIP Universitas Indonesia (2003-2004)
- Kepala Biro Kesejahteraan Mahasiswa Senat Mahasiswa FISIP Universitas Indonesia (2004-2005)
- Ketua Bidang Kemahasiswaan Senat Mahasiswa FISIP Universitas Indonesia (2005-2006)

Pengalaman Kerja

Peneliti pada lembaga kajian Institute for Sustainable Reform (2006 – sekarang)

Pengalaman Penelitian

- *Causal Map* Kepemimpinan Kepala Daerah: Studi Kasus Walikota Joko Widodo dalam Merumuskan Kebijakan Daya Saing Daerah di Kota Solo (Tesis/2011)
- Rencana Strategis Pembangunan Kota Batam 2010 – 2015 (Ketua Tim/2010)
- Alternatif Pemberdayaan Perempuan Pos Wanita Keadilan Bidang Kewanitaan Dewan Pimpinan Pusat Partai Keadilan Sejahtera (Ketua

Tim/2009)

- Pembangunan Pasar Modern di Kota Depok sebagai Bentuk Marjinalisasi terhadap Pedagang Tradisional di Pasar Kemiri Muka (Skripsi/2006)
- Peran Pemuka Sosial dan *Tamping* di LP Cipinang (anggota)
- Pengaruh Sosialisasi keluarga terhadap *Delinquency* (anggota)
- Pelaksanaan Wewenang Kejaksaan Negeri Depok dalam kasus-kasus Pidana (anggota)
- Peran Korban dalam kasus Pencurian di FISIP UI (anggota)

Publikasi Media dan Buku

- Pendidikan Kewarganegaraan Kelas IV SD/Penerbit: Widya Utama (Desember 2007)
- Selebriti dan Politik (Majalah Sabili, Februari 2008)

