

**INOVASI KEPEMIMPINAN KEPALA DAERAH (Studi Kasus Walikota  
Surabaya Ir.Tri Rismaharini,MT)**

**ABSTRACT**

**“Leadership Innovation of Regional Leaders (Case Study is about Mayor  
of Surabaya Ir. Tri Rismaharini. MT )”**

Muhammad Aulia Fachrudin – 14010113130081

Department of Political and Government Science

Diponegoro University

Innovation for a local government is a necessity in attempt to achieve public prosperity and welfare.It is related to innovation based on the discussion with Surabaya mayor, Ir. Tri Rismaharini, MT whose well known by her innovations and creative ideas on building the city of Surabaya. This study attempts to analyse the role of female leader, the effectiveness of leadership, various forms of leadership, the processes, the key factors of success, obstacles of leadership in building innovation leadership of Surabaya mayor.

Research methods used during this research is qualitative study, where the study conducted by the reasonable situation (natural setting). Research is done in the city of Surabaya, East Java. Research instrument by interviews, the literature study and documentations was done with sources of information chosen using certain consideration (purpose sampling) and source of information derived from various sources that associated with the problems.

The results of innovation leadership of Surabaya mayor showed that there is an influence from the role of female leader in creating the effectiveness of leadership government in Surabaya. This could be seen in the pattern, prospective of nature affected on conduct leader who innovative and effective. In addition, also found key factors of success that bring up innovation program by approach humanistic leadership, communicative, discipline and transparent are able to increase public participation in innovation on regional development. Beside, also found the obstacles faced by the leader that have to solve clearly so innovation that produced not have only been contemporary but continuity and acceptable in all levels of society.

The recommendations given to the head of government is the pattern of innovative and effective leadership that should keep developed, also every head of the governments must be able to accommodate the necessity of the society from all sectors such as governments, institutions, society, community and private so it will create the effective and innovative leadership synergy.

**Key Words: Leadership Government, the role of women, Leadership Innovation, the effectiveness of leadership, the head of regional government**

## 1. PENDAHULUAN

Kepala daerah memiliki peran penting dalam melakukan terobosan-terobosan dalam membangun daerahnya melalui inovasi-inovasi daerah. Apalagi pada era otonomi daerah dituntut kemandirian bagi daerah untuk membangun daerahnya. Era reformasi menjadi titik tolak perubahan hubungan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Diterbitkannya UU No. 22 Tahun 1999 (kemudian direvisi menjadi UU No. 32/2004) tentang pemerintahan daerah menjadi pembatas sejarah baru tersebut<sup>1</sup>. Dengan diberlakukannya otonomi daerah menjadikan pemerintah daerah kini memiliki kekuasaan penuh untuk menyelenggarakan pemerintahan daerah sendiri.

Berdasarkan data dari IGI (*Indonesian Government Index*) pada tahun 2014 dari 34 Provinsi yang diteliti mengenai tata kelola pemerintahannya rata-rata daerah hanya mendapat nilai 3,55 dari nilai maksimal 10. Hal tersebut menunjukkan banyak daerah yang kinerja pembangunannya kurang bagus sebaliknya hanya sedikit daerah yang menonjol dalam kinerja pembangunannya. Hal demikian disebabkan karena manajer publik-nya kurang inovatif, disamping faktor kapabilitas individual, faktor politik juga mempengaruhi karena dia diusung oleh partai politik.

Bukan hal mudah bagi pemimpin untuk menciptakan budaya dan gaya kerja yang berbeda dari pemimpin terdahulu. Indonesia, dalam lima tahun terakhir ini telah muncul nama-nama kepala daerah reformasional. Salah satu nama yang menonjol adalah walikota Surabaya, Tri Rismaharini. Pada Senin, 2 Februari 2015, Tri Risma Harini dinobatkan menjadi walikota terbaik ketiga versi *World Mayor Prize* (WMP) 2014 (Jawa Pos 2015:25&35).<sup>2</sup>

Risma telah melakukan banyak inovasi dalam bidang pelayanan publik, birokrasi, lingkungan dan peningkatan Sumber Daya Manusia. Misalnya saja program *e-Government* yang menjadi pioner pertama di Indonesia. Selain itu, ada program Taman dan Ruang Terbuka Hijau dengan konsep *Edutainment*,

---

<sup>1</sup> Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

<sup>2</sup> Sumber : Koran Jawa Pos edisi 11 Juli 2015 hlm 25 dan 35 diakses pada tanggal 5 mei 2016 jam 14.00 WIB

penutupan Lokalisasi yang menjadi sorotan publik nasional, hingga pembuatan Rumah Bahasa.

Dari sejumlah inovasi program yang saat ini dilakukan oleh Kepemimpinan Tri Rismaharini di Kota Surabaya dan juga Pemerintahan di Kabupaten/Kota lainnya, terdapat sejumlah pertanyaan mendasar terkait dengan pelaksanaan program inovasi tersebut. Pertanyaan-Pertanyaan tersebut berkisar kepada detail bagaimana proses inovasi itu muncul dan dijalankan. Selain itu, juga sejauh mana peran kepemimpinan Kepala Daerah dalam mengelola daerahnya, termasuk factor kunci keberhasilan dan hambatan yang dihadapi. Sehingga dapat dijadikan salah satu *best practices* dalam pembangunan daerah-daerah lainnya.

## **2. METODOLOGI**

Kajian ini berusaha untuk menggambarkan secara komperhensif jawaban dari sejumlah pertanyaan penelitian yang diajukan terkait dengan bagaimana bentuk dan proses inovasi dalam Kepemimpinan Walikota Surabaya. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti bagaimana peran pemimpin perempuan serta efektifitas kepemimpinan, termasuk didalamnya factor kunci keberhasilan dan hambatan dalam menjalankan inovasi. Untuk itu, kombinasi dari sejumlah pendekatan telah dilakukan agar gambaran komperhensif tersebut dapat tercapai.

Pendekatan pertama melalui penelitian kualitatif, dimana penelitian ini dilaksanakan berdasarkan situasi wajar (*natural setting*) dengan pendekatan studi kasus. Penelitian dilakukan di Kota Surabaya, Jawa Timur. Instrumen penelitian dengan wawancara, studi pustaka dan studi dokumentasi yang dilakukan terhadap sumber-sumber informasi yang dipilih menggunakan pertimbangan tertentu (*purposive sampling*) dan sumber informasi berasal dari berbagai yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

Pendekatan kedua melalui pengelompokkan program inovasi unggulan, yang dimana hasil temuan tersebut akan dianalisis melalui berbagai teori yang sesuai. Selain itu, berkenaan dengan peran pemimpin perempuan dan efektifitas kepemimpinan yang juga diuraikan sebagai bahan kajian tambahan. Tentunya outputnya akan menghasilkan analisis bentuk, proses inovasi, peran

kepemimpinan dan factor-faktor kunci serta hambatan dalam inovasi Kepemimpinan Walikota Surabaya.

### **3. KERANGKA TEORI**

Inovasi penyelenggaraan pemerintahan juga mencakup perubahan dan pembaharuan struktur ataupun kebiasaan yang telah berlangsung secara rutin. Brown (2008) seperti dikutip oleh Supriyono (2011:2) mengemukakan adanya dua konsep inovasi yaitu *Expansive Learning Theory* (ELT) dan *Socio Cultural Theory* (SCT). Konsep perluasan pembelajaran mengandung pemahaman bahwa inovasi terjadi ketika pandangan tradisional menyediakan suatu pedoman pelaksanaan suatu pekerjaan tetapi tidak cukup dalam menghadapi tantangan dan situasi yang baru, karenanya diperlukan pengembangan dan praktek yang baru melalui alih teknologi (*technology transfer*). Bagian penting dari pandangan ini adalah memadukan antara pandangan lama dan baru dalam melaksanakan sesuatu yang diarahkan pada perubahan dan pembaharuan.<sup>3</sup>

Sementara SCT berpandangan bahwa proses penciptaan pengetahuan dan pedomannya terarah pada konsepsi inovasi sebagai kolaborasi antara difersifikasi organisasi dan hasil yang diperoleh individu dalam pembelajaran organisasi. Di samping diperlukan alih teknologi dan perubahan sistem, diperlukan pula pembelajaran individu dan organisasi untuk mempercepat transformasi sosial budaya baik di tingkat organisasi maupun di komunitas masyarakat yang lebih luas.

#### **Faktor Penentu Inovasi Teori Dudley & Richardson**

Geoffrey Dudley dan Jeremy Richardson (2000:18-19) dalam *Why Does Policy Change* menyebutkan bahwa selain faktor waktu sebagai penentu perubahan utama dalam inovasi pengelolaan pemerintahan, ada empat faktor penentu penting lain yang memungkinkan terjadinya perubahan

---

<sup>3</sup> Supriyono, Bambang. 2011. Inovasi Pemerintahan Daerah dalam Rangka Mempercepat Pembangunan Ekonomi Indonesia. Makalah Seminar Nasional "Peran Local Government dalam Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia". Humanis Jurusan Administrasi Publik, FIA Universitas Brawijaya. Malang.hlm 2

(inovasi) atau dinamika kebijakan publik. Keempat faktor penentu dalam inovasi pemerintahan itu sering disebut sebagai 4I, yaitu:

1. *Ideas,*
2. *Interests,*
3. *Institution; dan*
4. *Individuals.*

Selain itu, ada pula konsep kepemimpinan efektif berdasarkan sifat oleh Robbins dan Coulter. Peran kepemimpinan perempuan yang dikembangkan dalam teori dualisme cultural oleh Simone deBeauvoir menjadikan penelitian ini lebih konstruktif. Sedangkan untuk menganalisa tentang factor kunci keberhasilan dan hambatan inovasi menggunakan konsep dari Mulgan dan Alburry.

#### **4.HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil temuan lapangan, program-program inovasi yang dilaksanakan di Kota Surabaya memiliki potensi untuk dikembangkan lebih lanjut dan direplikasikan di daerah lain. Pada dasarnya program inovasi tersebut tidak begitu asing seperti program pelayanan satu atap yang menjadi program nasional. Namun, Kota Surabaya selalu mempunyai pengembangan yang begitu massif dan cepat. Analisis akan didasarkan pada faktor-faktor, yaitu : (1) Bentuk-bentuk Inovasi, (2) Temuan dan bagaimana inovasi muncul, dan (3) Analisis Proses Inovasi yang telah dilakukan.

##### **4.1. Bentuk dan Proses Inovasi**

###### **4.1.1. E-Government**

Berikut merupakan uraian terkait hasil temuan, bentuk dan proses inovasi yang berkaitan dengan e-Government di Kota Surabaya. Dalam hal ini dibagi menjadi dua subjek yakni, :

1. GMRS ( Government Management Resources Sistem) yang didalamnya terkait program e-procurement, Broadband Learning Center dan Surabaya Single Window.

2. Mobile Smart Application yang didalamnya terkait dengan Pelayanan dan partisipasi masyarakat melalui Media Center, e-Wadul dan Surabaya Smart City.

GMRS merupakan sebuah system yang dibangun oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam menunjang seluruh pelayanan publik baik itu perijinan, pelatihan, dan transparansi publik, dimana dari yang manual beralih teknologi menjadi digital. Dengan konsep program inovasi tersebut, kini Surabaya telah menjadi rujukan berbagai daerah dalam mengelola transparansi publik dan pelayanan masyarakat berbasis *online*.

Untuk Mobile Smart Application merupakan inovasi terbaru Pemerintah Kota Surabaya dalam meningkatkan partisipasi publik. Selain itu, cara penggunaan aplikasi ini sangat memudahkan masyarakat untuk saling berinteraksi antar warga dan dinas-dinas yang dapat langsung merespons temuan permasalahan di lingkungan warga Surabaya.

#### **4.1.2. Penataan Ruang Terbuka Hijau**

Penataan Ruang Terbuka Hijau Surabaya mengalami peningkatan yang signifikan, dimana banyak lahan-lahan kosong yang dijadikan taman, secara resmi data dari DKP (Dinas Kebersihan dan Pertamanan) Surabaya saat ini RTH Surabaya sudah mencapai 30% dan akan terus meningkat. Di Surabaya fungsi taman itu ada 3, pertama fungsi keindahan atau estetika, yang kedua itu ekologi, yang ketiga hidrologis . keindahan berarti taman harus indah enak dipandang, menjadikan orang tertarik, dilengkapi juga dengan fasilitas umum yang lengkap. Ekologi bermakna sebagai paru-paru kota . sedangkan hidrologis adalah sebagai penyerap air. Dan di Surabaya ditambah fungsi lain seperti edukasi, kesehatan, fungsi rekreasi. Fungsi sosial, sebagai tempat berkumpul. Atas keberhasilan membangun taman, salah satunya taman Bungkul, meraih penghargaan dari PBB berupa *The 2014 Asian Townscape Sector Award* yang diberikan di Jepang pada November 2013.

#### **4.1.3. Pengelolaan Lingkungan dan Sampah**

Surabaya merupakan kota percontohan dalam pengelolaan sampah, dimana terdapat setidaknya satu bank sampah dan rumah kompos terpadu di tiap kelurahan. Selain itu, hasil dari pengelolaan sampah tersebut ternyata mampu untuk menjadi sumber energi listrik selain digunakan sebagai bahan ketrampilan daur ulang.

Faktor institusi atau lembaga sangat penting dalam menunjang sebuah inovasi yang komprehensif. Surabaya telah mencontohkan bagaimana Dinas Kebersihan dan Pertamanan menjadi leader dalam pengelolaan lingkungan Surabaya. Dari observasi peneliti, totalitas dan profesionalitas lembaga ini menjadi jaminan bagaimana Surabaya yang awalnya kumuh dan gersang menjadi kota yang rindang dan hijau. Pagi, siang dan malam para pekerja lapangan sangat berdedikasi dalam melayani warga Surabaya. Inilah perbedaan yang harus dicontoh bagi daerah lain yaitu proses pendayagunaan Sumber daya manusia agar lembaga atau instansi terkait mampu secara maksimal bekerja melayani rakyat.

#### **4.1.4. Penutupan Lokalisasi**

Upaya Penutupan Lokalisasi oleh Kepala Daerah tentu sangat perlu untuk dicermati. Menariknya, alih-alih melakukan penutupan dengan paksaan, Ibu Risma malah melakukan satu metode yang boleh dikata tak pernah dilakukan oleh kepala Daerah lainnya, yaitu suatu konsep *human-focused design*.

Secara sederhananya, Konsep *human focused design* adalah suatu konsep atau metode, dimana untuk mencapai tujuan tertentu, maka manusia sebagai objek lah yang harus dipahami dan dibuat nyaman terlebih dahulu. Aturan boleh ditetapkan, namun, apakah manusia sebagai objek yang harus melaksanakan aturan tersebut mau secara penuh manfaatnya. Dalam kasus Lokalisasi Dolly misalnya, ketika hanya paksaan dan tindak kekerasan yang dilakukan pemkot tentu akan terjadi konflik yang berkepanjangan dan tidak akan selesai.

Dalam hal ini Tri Rismaharini harus mampu menjadi jembatan yang baik atas kebijakan yang telah dibuat. Dikarenakan tidak semua kebijakan diterima oleh semua pihak. Salah satunya adalah kebijakan penutupan Lokalisasi ini.

Namun, dengan tangan dingin seorang Risma, ia mampu mengubah citra Dolly yang awalnya tempat lokalisasi terbesar di Asia Tenggara menjadi sentra perdagangan UMKM dan kampung unggulan.

#### **4.1.5. Transportasi Massal Monorel dan Trem**

Pembangunan transportasi massal berbasis Trem dan monorel ini tidak akan menghilangkan angkutan kota yang sudah ada. Secara beriringan akan juga peremajaan Angkot dan perbaikan feeder agar saling terintegrasi nantinya. Program inovasi Monorel dan trem ini menurut peneliti sangat matang di godog di Pemerintah Kota Surabaya. Sebab peneliti melihat langsung salah satu rapat yang ada di Badan Perencanaan Pembangunan Kota secara komprehensif dan sangat detail. Seperti kota-kota lain yang ada di Indonesia menghadapi masalah kemacetan, maka diputuskanlah rencana pembuatan trem dan monorel. Namun tentu perlu waktu untuk merealisasikan kebijakan tersebut. seperti masalah anggaran yang menunggu hibah dari APBN Pusat. Salah satu konsep good governance adalah menitik beratkan pada transparansi. Ketika dianalisis lebih lanjut program ini jauh lebih murah daripada pengadaan angkutan Busway, peremajaan angkot yang tentu bukan menjadi solusi kemacetan. Masyarakat sepertinya sudah tidak sabra untuk melihat satu lagi karya inovatif Pemerintah Kota Surabaya ini. Dan inovasi ini sangat sesuai dengan kebutuhan masyarakat Surabaya.

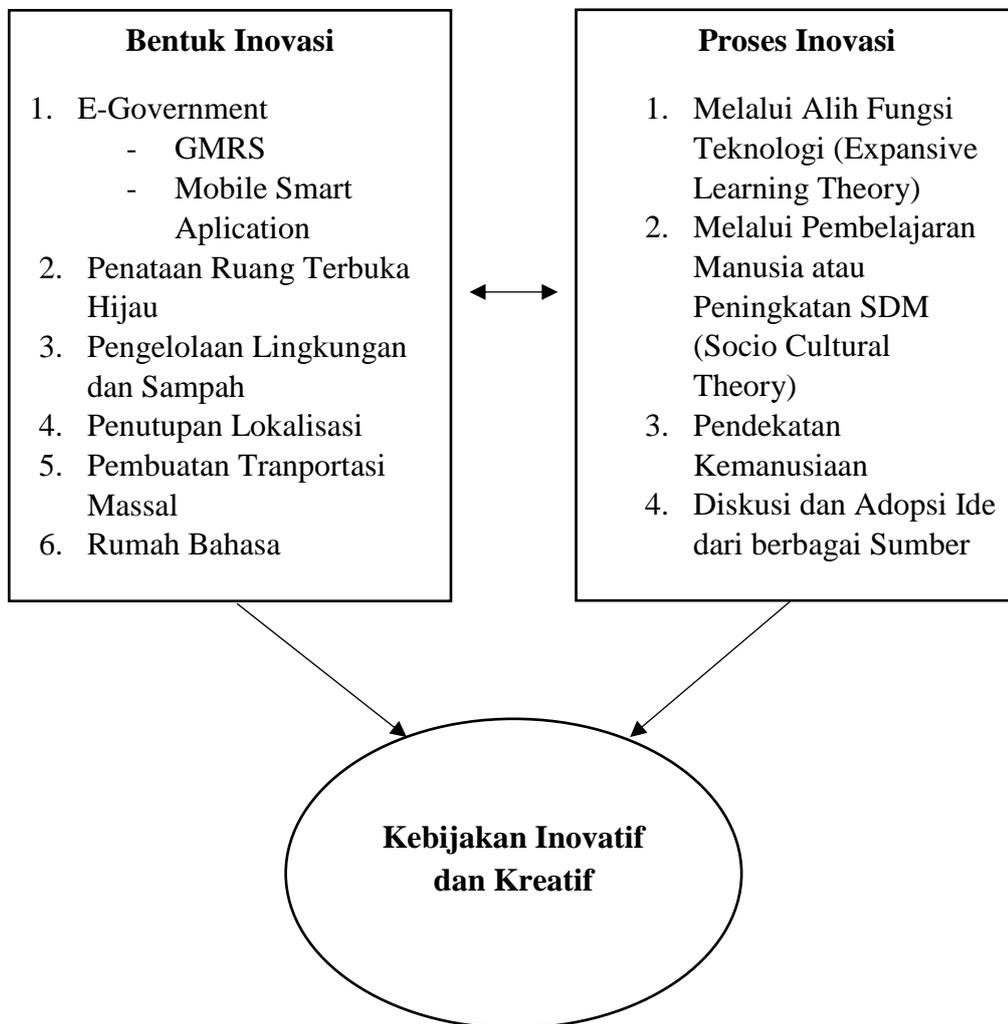
#### **4.1.6. Rumah Bahasa**

Konsep Rumah Bahasa sendiri berbeda dengan tempat kursus Bahasa pada umumnya. Yakni, peserta diberikan materi Bahasa asing praktis secara sederhana yang berhubungan langsung dengan profesi masing-masing. Teknisnya para peserta terlibat percakapan dalam grup-grup kecil yang berisi 3-4 orang, ditambah 1 tutor. Jumlah peserta dibatasi per grup dengan harapan materi lebih cepat diserap. Sasaran dari Rumah Bahasa sendiri adalah seluruh lapisan masyarakat, utamanya para pelaku usah mikro kecil menengah (UMKM), sopir taksi, pedagang, serta profesi lainnya yang berhubungan dengan jasa dan perdagangan.

Program inovasi Rumah Bahasa ini merupakan salah satu program unggulan yang dimiliki Pemerintah Kota Surabaya yang tidak ada dikota-kota lainnya. Sebuah ide dan gagasan yang otentik.

Adapun bagan hasil bentuk dan proses Inovasi ini sebagai berikut :

**Gambar 4.1. Bagan Hasil Bentuk dan Proses Inovasi Unggulan Kota Surabaya**



#### 4.2. Peran Pemimpin Perempuan

Risma adalah perempuan yang menjadi pemimpin. Ditengah *stereotype* bahwa perempuan masih tertinggal dengan laki-laki. Namun ia membuktikan

bahwa tidak ada hubungannya antara laki-laki dan perempuan dalam hal memimpin kecuali dengan melihat kinerjanya. Karena menurut peneliti jika dianalisa lebih jauh pemimpin perempuan mempunyai kelebihan dalam hal ketelitian dan pola berfikirnya yang teratur, sehingga setiap kebijakan yang diputuskan melalui mekanisme yang benar dan Analisa yang panjang.

#### **4.3. Kepemimpinan yang Efektif**

Sosok Risma memang sudah memenuhi kriteria Kepemimpinan efektif berdasarkan sifat oleh Robbins dan Coulter. Dimana sifat-sifat yang menjadi faktor kepemimpinan efektif seperti : Penggerak, Hasrat untuk memimpin, Percaya diri, pengetahuan yang relevan dan extraversion. Sudah sangat sesuai dengan apa yang saat ini terjadi di Kota Surabaya. Mengapa hal ini penting untuk diketahui, Karena suatu inovasi muncul dari bagaimana seorang pemimpin itu memimpin, karakteristik pemimpin dan kiat atau cara membangun daerah yang dipimpinya. Sehingga ketika seorang pemimpin itu efektif menjalankan pemerintahannya akan muncul dengan sendirinya keberhasilan-keberhasilan yang telah dilakukan. Selain itu, efektivitas pemimpin juga akan berdampak pada kebijakan-kebijakan yang diambil yang penuh pemikiran komprehensif dan maksimal. Surabaya dengan Risma menjadi contoh konkrit bagaimana kepemimpinan yang efektif akan membawa dampak yang luar biasa dalam inovasi pembangunan kota.

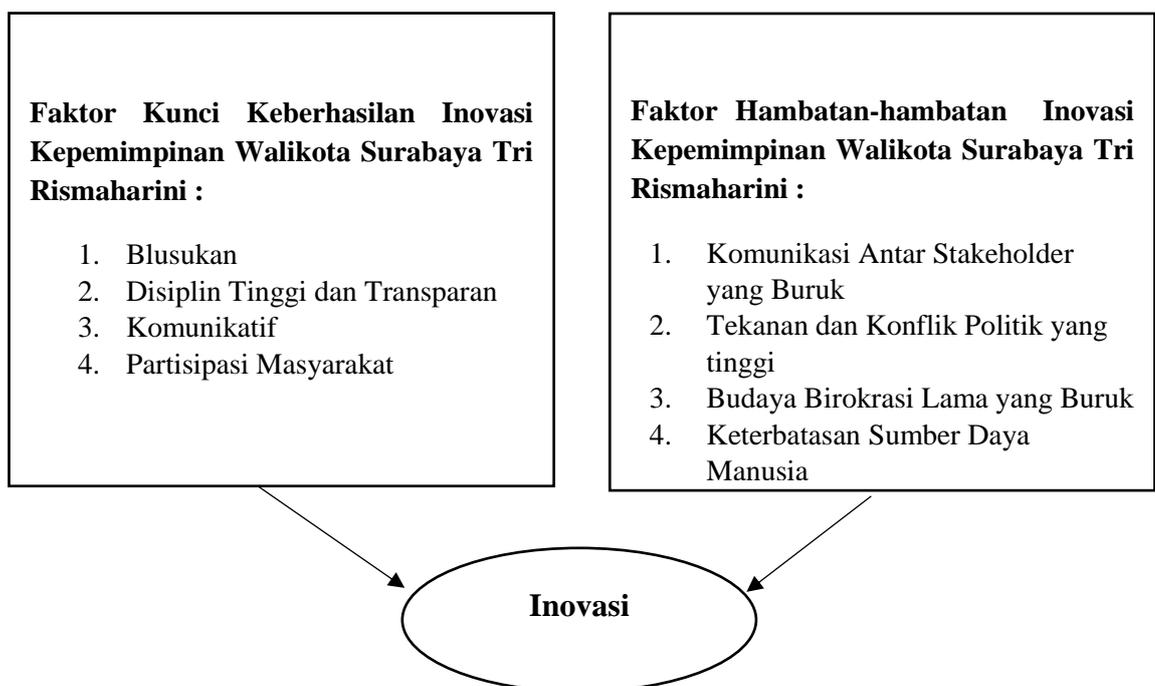
#### **4.4. Faktor Kunci Keberhasilan dan Hambatan dalam Inovasi Kepemimpinan Walikota Surabaya**

Dalam penelitian ini menemukan temuan baru dalam faktor kunci keberhasilan dan hambatan dalam inovasi pembangunan Kota. Pada awal teori yang dibawa oleh peneliti terkait dengan faktor keberhasilan yang dikemukakan oleh Muluk tidak ada Blusukan dan Partisipasi masyarakat. Dalam konsep kritis kunci keberhasilan Muluk hanya sampai pada tataran seorang Pemimpin yang inovatif. Namun dalam penelitian ini secara lebih mendalam diketahui bahwa pemimpin yang inovatif salah satunya adalah dengan rajin Blusukan. Meskipun dalam era ini banyak pemimpin yang menggunakan metode Blusukan namun perlu dicatat bahwa Blusukan ala Risma sedikit berbeda, dimana ia bisa saja

datang pagi-pagi buta ke suatu tempat untuk mengecek sampah misalnya, atau tiba-tiba mengatur lalu lintas yang macet.

Dalam sisi hambatan, peneliti juga menemukan hal baru berbeda dari teori dan konsep yang dibawa oleh Mulgan dan Albury. Peneliti menemukan faktor tekanan politik yang tinggi menjadi salah satu hambatan terciptanya sebuah program inovasi di daerah. Banyak kasus terjadi konflik kepentingan yang ada di ranah politik praktis. Seorang pemimpin dituntut untuk memastikan kestabilan politik guna berjalannya suatu kebijakan. Selain itu, hambatan yang masih menjadi kunci bahasan adalah keterbatasan Sumber Daya Manusia. Untuk mengelola kota sebesar Surabaya dibutuhkan tidak hanya ide atau gagasan yang inovatif, namun ketersediaan para pelaksana di lapangan. Setiap pemimpin memiliki cara dan kekhasan dalam memimpin dan Risma salah satu yang bisa dicontoh bagi pemimpin daerah lain. Tentunya agar muncul regenerasi pemimpin-pemimpin inovatif di berbagai daerah.

**Gambar 4.2. Bagan Model Faktor Kunci Keberhasilan dan Hambatan Inovasi Kepemimpinan Tri Rismaharini**



## 5. SIMPULAN DAN PENUTUP

1. Pemilihan Prioritas .Surabaya merupakan salah satu kota dengan problematika permasalahan yang kompleks. Namun dengan kepemimpinan Walikota Surabaya Tri Rismaharini, Surabaya dapat berkembang dengan cepat. Melalui pemilihan prioritas yang benar, akan menjadikan sebuah program inovasi dijalankan dengan maksimal sesuai kebutuhan masyarakat.
2. Pembelajaran yang bisa diambil dari proses inovasi di Surabaya adalah konsistensi, dimana awalnya Surabaya juga merintis inovasi dari program-program yang belum populer, kemudian berkembang secara bertahap mengikuti teknologi dan jaman sehingga terciptalah kota yang inovatif dan kreatif.
3. Kemampuan Kepala Daerah dalam mengelola pemerintahan dan birokrasi juga sangat penting, cara berperilaku dan komunikasi yang baik menghasilkan saling memahami antara pemimpin yang mempunyai gagasan dan pelaksana program.
4. *Political will* dan komitmen dari semua aspek baik instansi, swasta, masyarakat yang menjadikan sebuah program inovasi tersebut berjalan dengan baik dan berkelanjutan, bukan menjadi program inovasi yang kontemporer dan hanya untuk pencitraan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brown, Helen. 2008. Knowledge and Innovation: A Comparative Study of the USA, the UK, and Japan. New York: Routledge
- Budiraharso, Sandhy Aditya. 2014. *Risma : Perempuan Hebat dan Fenomenal*. Yogyakarta : Sinar Kejora.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Edisi Kesepuluh). Jakarta : PT Indeks

Garry, Yukl, 1994, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Alih Bahasa Jusuf Udaya), Jakarta : Prenhallindo.hlm 4

Hakim, Abdul. 2014. *Tri Rismaharini*. Jakarta : Change PT Zaytuna Ufuk Abadi

Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Lyons, Rich, (2011), *Paths Innovative Leadership, Paper*, University of California Berkeley, Haas School of Business.

Muluk, Khairul. 2008. *Knowledge Management; Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayu Media hlm 41

Mulgan, G. & Albury, D. 2003. *Innovation in the Public Sector*. Working paper version 1.9, October, Strategy Unit UK Kabinet Office. Hlm 31

Prasojo, Eko, *Reformasi Birokrasi dan E-government*, Makalah Seminar Nasional Evaluasi Penerapan E-Government di Indonesia, Kementerian PAN, Jakarta, September 2007, diakses melalui <http://staff.ui.ac.id>, pada 7 Juni 2016

Supriyono, Bambang. 2011. *Inovasi Pemerintahan Daerah dalam Rangka Mempercepat Pembangunan Ekonomi Indonesia*. Makalah Seminar Nasional “Peran Local Government dalam Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia”. Humanis Jurusan Administrasi Publik, FIA Universitas Brawijaya. Malang.hlm 2

#### **Sumber-sumber lain :**

Koran Jawa Pos edisi 11 Juli 2015 hlm 25 dan 35 diakses pada tanggal 5 mei 2016 jam 14.00 WIB

Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah