

**KEPEMIMPINAN RIDWAN KAMIL DI KOA BANDUNG TAHUN
2013-2018 : KAJIAN INOVASI KEBIJAKAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF**

Dewi Pitriyanti

dpitriyanti@gmail.com

*Departemen Politik dan Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Diponegoro*

ABSTRAK

Kajian terhadap inovasi menjadi suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan tidak hanya bagi organisasi swasta melainkan publik. Pola rekrutmen kepemimpinan di daerah melalui pemilihan umum, memberikan kesempatan kepada berbagai kalangan untuk memberikan ide dan gagasannya melalui program kerja yang di tawarkan kepada rakyat. Salah satu pemimpin yang mampu mengubah wajah daerah melalui inovasi kebijakan adalah Ridwan Kamil.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pola kepemimpinan Ridwan Kamil dijalankan sehingga mampu menghasilkan inovasi kebijakan. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pengambilan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga bentuk inovasi utama pada kepemimpinan Ridwan Kamil yaitu Bandung *Smart City*, Program Inovasi Pembangunan dan Pemberdayaan Kewilayahan (PIPPK) dan Penataan Pedagang Kakil Lima. Keberhasilan inovasi tersebut tidak lepas dari peran Ridwan Kamil selaku Walikota Bandung yang mampu menerapkan langkah kepemimpinan adaptif didasarkan pada empat parameter yaitu mengarahkan bawahan terhadap lingkungan yang baru, memimpin dengan empati, belajar dari kesalahan dan melakukan koreksi serta mampu menciptakan *win win solution*. Permasalahan terkait struktur agen dan akuntabilitas yang umumnya dihadapi pemimpin politik mampu dimanfaatkan oleh Ridwan Kamil untuk menghasilkan kebijakan inovatif di kota Bandung karena sifatnya yang dinamis.

*Kata Kunci : Kepemimpinan, Kebijakan Inovatif, Bandung Smart City, PIPPK
dan Penataan PKL*

**LEADERSHIP OF RIDWAN KAMIL IN BANDUNG CITY IN
2013-2018: STUDY OF POLICY INNOVATION ADAPTIVE
LEADERSHIP**

Dewi Pitriyanti

dpitriyanti@gmail.com

Politics and Government Departement of FISIP Undip Semarang

ABSTRCT

The study of innovation is a requirement not only for private but also public organizations. The pattern of recruitment of leadership in the region through general elections, provides opportunities for various groups to provide ideas through work programs offered to the people. One of the leaders who was able to change the face of the region through policy innovation was Ridwan Kamil.

This study aims to know how the leadership pattern of Ridwan Kamil was carried out so can produce policy innovation. The method of this research is qualitative method with data collection through interviews, documentation and observation.

The results of this study indicate that there are three main forms of innovation in the leadership of Ridwan Kamil, those are Bandung Smart City, the Development Innovation and Regional Empowerment Program (PIPPK) and Relocation of Stree Vendors. The success of these innovations can not be separated from the role of Ridwan Kamil as Mayor of Bandung who is able to implement adaptive leadership steps based on four parameters, namely directing subordinates to the new environment, leading with empathy, learning throught self corrections and being able to create win win solutions. Problems related to the agent structure and accountability that are generally faced by political leaders are able to be utilized by Ridwan Kamil to produce innovative policies in Bandung because of their dynamic.

Keywords: Leadership, Innovative Policy, Bandung Smart City, PIPPK and the relocation of street vendors

A. PENDAHULUAN

Gelombang desentralisasi pada negara berkembang telah memberikan kesempatan yang luas kepada individu yang memiliki kompetensi untuk mencalonkan diri sebagai pemimpin, disisi lain kesempatan yang luas tersebut juga memberikan kesempatan kepada rakyat untuk memilih calon pemimpin pada tataran nasional maupun lokal melalui pemilihan umum. Penelitian yang dilakukan oleh Agus Pramusinto menunjukkan adanya pergeseran gaya dan pola kepemimpinan pada saat orde baru dan pasca kebijakan desentralisasi diterapkan. Pada masa orde baru kepemimpinan ditentukan oleh pusat dan dikendalikan oleh militer, dengan adanya perubahan kebijakan desentralisasi pada konteks politik yang berubah pola kepemimpinan yang muncul menjadi lebih bervariasi. Melalui desentralisasi muncul berbagai sosok inovatif di daerah seperti Tri Rismaharini, Joko Widodo, Yoyok Riyo Sudibyo dan Ridwan Kamil. Mereka mampu membuktikan bahwa inovasi bukanlah momok bagi sektor publik, melainkan hal yang saat ini justru perlu terus dikembangkan.

Kajian kepemimpinan pada umumnya berfokus pada gaya kepemimpinan dan pandangan pemimpin dianggap sebagai satu-satunya aktor kebijakan, padahal pada era saat ini kolaborasi dan inovasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan roda kepemimpinan pada sektor publik. Pada awal kepemimpinannya Ridwan Kamil dihadapkan pada berbagai permasalahan di sektor publik, tata ruang kota yang tak beraturan, kualitas pelayanan publik yang buruk, birokrasi yang lamban, maraknya Pedagang Kaki Lima, kemacetan dan banjir. Melihat permasalahan tersebut ia berkomitmen untuk mengubah wajah Bandung menjadi lebih baik melalui berbagai inovasi kebijakan. Tata ruang kota menjadi lebih baik dengan dibangun berbagai ruang publik, revitalisasi taman kota beserta wifi yang juga disediakan pemerintah guna memberikan wawasan internet sehat dan pemberian lingkungan baru kepada masyarakat berupa sistem pelayanan secara online serta pengaduan secara cepat melalui sosial media untuk memotong rantai birokrasi antara masyarakat dengan pemerintah. Semangat desentralisasi berupa pemberian kewenangan yang luas kepada lurah dan camat untuk mampu mengambil keputusan dan melaksanakan program terhadap 24 urusan yang terkait

dengan pelayanan pada lingkup kewilayahan melalui program bantuan 100juta/lembaga yang tertuang dalam Program Inovasi Pembangunan dan Pemberdayaan Kewilayahan (PIPPK) ditempuh Ridwan Kamil guna pemerataan pembangunan. Beberapa pencapaian Ridwan Kamil misalnya piala adipura selama tiga tahun berturut turut, peningkatan IPM Kota Bandung, meraih predikat A dalam akuntabilitas pelayanan publik dan menjadikan Bandung sebagai kota percontohan *smart city* di Indonesia. Hingga akhir kepemimpinannya Ridwan Kamil mampu menorehkan 345 penghargaan bagi Kota Bandung.

Berdasarkan latar belakang di atas terdapat pertanyaan mendasar berupa *pertama* bentuk inovasi kebijakan di Kota Bandung; *kedua*, pola kepemimpinan yang dilakukan Ridwan Kamil sehingga mampu menghasilkan kebijakan inovatif di Kota Bandung.

B. KERANGKA TEORI

B.1. Inovasi Kebijakan

Menurut Cohen dan Elmicke inovasi kebijakan pada sektor publik merupakan inovasi yang selalu berkaitan dengan aspek *design* dan *management* terhadap suatu kebijakan dan program. Rancangan kebijakan berhubungan dengan perumusan kebijakan (*policy formulation*). Sedangkan manajemen suatu program terkait dengan pelaksanaan kebijakan (*policy implementation*). Terdapat tiga syarat utama terbentuknya inovasi pada sektor publik yaitu budaya organisasi, kepemimpinan dan kemampuan dari birokrasi. Terdapat perubahan konteks dalam masyarakat yang semakin dinamis, kompleks dan tidak secara jelas solusi atas tantangan yang di hadapi sehingga membutuhkan system kerja yang bersifat kolaboratif. Dalam menghasilkan sebah kebijakan inovaif diperlukan sisem budaya organisasi yang mampu mendukung munculnya kebijakan inovaif. Pada dasarnya sebagian besar organisasi pada sector publik bersifat tetap dan statis sehingga diperlukan sosok pemimpin yang mamp mengubah budaya organisasi tersebut menjadi lebih adaptif.

B.2. Teori Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif merupakan kapasitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk merangkul segala kepentingan yang dimiliki oleh setiap aktor dalam rangka mencapai tujuan bersama, mampu mengelola kepentingan politik dalam organisasi, serta isu-isu kekuasaan baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga mampu menghasilkan kolaborasi. Travis Bradberry & Jean Greaves, menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif adalah kombinasi yang unik dari berbagai keterampilan, perspektif dan arah atau petunjuk yang mampu mengarahkan pada keunggulan yang sesungguhnya. Seorang pemimpin adaptif melibatkan kemampuan yang sangat efektif di semua tempat, lingkungan dan keadaan. Seorang pemimpin yang adaptif mampu mengantisipasi kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang adaptif mampu melihat tantangan dan peluang serta menyusun strategi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif kelembagaan dimana seorang pemimpin menghadapi dua hambatan yaitu hubungan struktur dan agen dan akuntabilitas maka konsep kepemimpinan adaptif dapat membantu kita untuk mengatasi dua hal tersebut. Struktur dan agen bukanlah merupakan hambatan yang berarti dalam kepemimpinan adaptif karena bersifat dinamis dan pemimpin yang adaptif akan mampu memanfaatkan struktur yang ada sehingga bersifat *enabling*, struktur bukan merupakan penghalang bagi pemimpin untuk memanfaatkan posisinya dalam membuat kebijakan yang inovatif.

B.3. Parameter Kepemimpinan Adaptif

1. Mampu mengarahkan bawahan terhadap lingkungan yang baru

Pemimpin adaptif harus mampu mengelola konteks, dimana para aktor dapat berinteraksi. Pada tahap mengarahkan bawahan, pemimpin adaptif akan membuat prioritas tujuan untuk dijalankan oleh bawahan, sehingga bawahan diberi tanggung jawab untuk mencapai hasil yang diinginkan dan diberikan kebebasan

yang luas untuk menyampaikan gagasannya sehingga memunculkan kepemimpinan yang bersifat *collective*.

2. Memimpin dengan empati

Seorang pemimpin adaptif harus mampu melihat permasalahan dari pandangan orang lain, sehingga pandangan yang dihasilkan akan lebih bervariasi yang akan mampu mendorong organisasi menjadi adaptif.

3. *Learning through self correction*

Belajar dari kesalahan dan melakukan koreksi atas suatu keputusan. Pemimpin adaptif akan mendorong bawahan untuk bekerja melalui eksperimentasi, sehingga terdapat proses belajar dalam menganalisis keberhasilan maupun kegagalan. Melalui cara yang demikian, birokrasi dapat melakukan inisiasi atas inovasi sehingga mampu menciptakan budaya organisasi yang adaptif.

4. Menciptakan win-win solution

Pemimpin adaptif akan mendorong sistem pekerjaan didasarkan pada kolaborasi sehingga pengaruh kepemimpinannya akan melampaui batas-batas organisasi yang ia pimpin melalui penguasaan *soft power* (visi, karisma, kolaborasi dan network). Melalui sistem kerja kolaboratif masing-masing pihak akan mendapatkan hasil yang bersifat *win win solution*.

C. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Tipe penelitian kualitatif digunakan karena memiliki kelebihan dalam mengungkap argument, makna, latar belakang dari sebuah fakta, proses yang terjadi atau hasil dan *outcome* yang terjadi pada fokus penelitian ini. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, studi pustaka, dokumentasi dan observasi. Teknik wawancara melalui *snowball sampling* agar dapat menemukan, mengidentifikasi dan memilih sampel dalam suatu jaringan atau rantai hubungan antar informan. Lokasi penelitian berada di Kota Bandung, Jawa Barat

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

D.1 Bentuk Inovasi Kebijakan

Berdasarkan hasil temuan penelitian, bentuk inovasi di Kota Bandung dapat diterapkan dan dikembangkan di daerah lain. Komitmen pemimpin untuk menggerakkan bawahan dan kolaborasi dengan seluruh stakeholder menjadi poin yang penting. Pembahasan ini akan melakukan analisis terhadap bentuk inovasi, bagaimana inovasi dapat berkembang dan kepemimpinan adaptif yang dijalankan oleh Ridwan Kamil.

D.1 Bandung *Smart City*

Fokus pengembangan Bandung *Smart City* digunakan untuk mampu memberikan pelayanan publik yang baik dan manajemen birokrasi secara transparan. Tahap awal yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung adalah melakukan berbagai penelitian dan komunikasi dengan seluruh stakeholder terkait dengan membentuk Dewan Pengembangan Bandung Kota Cerdas atau *Dewan Smart city* Kota Bandung. Forum tersebut terdiri dari komunitas, universitas, swasta serta masyarakat. Pada tahap kedua yaitu pembangunan infrastruktur. Program infrastruktur yang bersifat mendasar yang dilakukan misalnya pemasangan *wifi* di seluruh dinas guna perbaikan fasilitas internet, perapihan kabel komunikasi pembentukan Dewan Bandung Kota Cerdas yang diakui secara kelembagaan melalui keputusan walikota serta pembangunan Bandung *Command Center* sebagai ruang komando. Bandung *Command Center* yang merupakan Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Data Elektronik (UPT-DE) dibawah Diskominfo Kota Bandung sesuai dengan amanat Peraturan Walikota 767 tahun 2015 guna optimalisasi, sinergisitas dan sinkronisasi pengelolaan data elektronik.

Pada tahap pengembangan pemerintah Kota Bandung melakukan pengembangan terhadap smart city sesuai dengan prioritas yang telah ditetapkan. Dalam pemberian pelayanan publik di kelompokan kedalam bentuk perizinan dapat diakses melalui aplikasi GAMPIL (*Gadget Mobile Application for License*) dan Hay U. Bentuk pelayanan publik lain misalnya dalam bidang perpajakan yang dapat dilakukan secara *online* melalui E-SATRiA atau *Self Assessment Tax Reporting*

Application. Aplikasi E-Satria dikhususkan untuk wajib pajak self assessment, di antaranya restoran, hotel, tempat hiburan, parkir, dan pajak penerangan jalan. Aplikasi E-Satria mempermudah urusan pembayaran pajak. Pelayanan dalam pembuatan dokumen kependudukan juga dapat dilakukan melalui elektronik Sistem Pendaftaran Antrean Via SMS (e-SPASI). Sistem ini bekerja selama 24 jam akan tetapi tetap terkontrol dengan sistem booking sehingga tidak terjadi penumpukan daftar antrian yang terlalu panjang (diluar kuota Dinas), dengan demikian pada saat ini masyarakat yang mengurus dokumen kependudukan di Disdukcapil terlihat rapi dan tidak berdesak-desakan, serta tercipta lingkungan yang nyaman dan tertib. Dalam bidang perencanaan, pemerintah Kota Bandung berusaha untuk memberikan sistem secara terbuka melalui *e-musrenbang*, yang melibatkan masyarakat pula misalnya dalam PIPPK.

D.2 Program Inovasi Pembangunan dan Pemberdayaan Kewilayahan

Pelaksanaan otonomi daerah memberikan kewenangan dan sumber daya yang lebih besar kepada Pemerintah Daerah untuk memberikan layanan publik secara lebih efisien dan transparan melalui keterlibatan masyarakat sebagai *subyek* aktif dalam pembangunan. Ridwan Kamil melihat adanya lembaga kemasyarakatan sebagai wadah aktualisasi diri warga masyarakat di lingkup kewilayahan sebagai sebuah potensi untuk dikembangkan dan digerakan dalam sebuah program, idealnya mereka yang memahami permasalahan di daerah sehingga mereka yang dapat menetapkan prioritas pembangunan apa yang harus dilakukan. Melalui PIPPK pemerintah memberikan ruang bagi masyarakat dalam lingkup kewilayahan untuk aktif melakukan pilar utama desentralisasi, inovasi dan kolaborasi. Pemberian bantuan 100 juta /lembaga ini dalam bentuk program, sehingga tidak memberikan celah kepada pemerintah tingkat kewilayahan untuk melakukan korupsi. Pelaksanaan program PIPPK ini menggunakan dana APBD, pada tahun 2017 pagu anggaran yang disediakan pemkot adalah senilai Rp 197.424.325.859,- dengan penyerapan Rp 188.179.962.144,- atau sebesar 95.32%. Bentuk kegiatan pada masing-masing lembaga dapat berupa pembangunan infrastruktur, social kemasyarakatan, kebersihan, keamanan dan keindahan serta fasilitasi kelembagaan.

Pelaksanaan PIPPK melalui beberapa tahapan yaitu u di tingkat RW untuk melakukan komunikasi terkait fokus perencanaan apa yang akan di prioritaskan, Musrenbang tingkat Kelurahan, musrenbang tingkat kecamatan dan musrenbang tingkat kota. Manfaat yang dirasakan oleh masyarakat dalam tataran kewilayahan adalah adanya akselerasi pembangun dari pemerintah, sehingga pembangunan dapat dilakukan lebih cepat tanpa harus menunggu proses yang terlalu lama dari pemerintah kota melalui pelimpahan kewenangan camat dan lurah. Pada awal PIPPK diterapkan prioritas utama adalah infrastruktur. Kesuksesan pembangunan dalam lingkup kewilayah di bidang kebersihan juga dibuktikan dengan di raihinya piala adipura Kota Bandung selama tiga tahun berturut-turut. Selain kesuksesan secara infrastruktur, dalam bidang pembangunan kemanusiaan yaitu adanya peningkatan IPM di Kota Bandung. Data Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Kota Bandung menunjukkan pencapaian yang tinggi yakni berada pada peringkat pertama di Provinsi Jawa Barat dengan angka mencapai 80,13 poin. IPM Kota Bandung berada pada peringkat 17 dari seluruh kabupaten/kota di Indonesia.

D.3 Relokasi Pedagang Kaki Lima

Kota Bandung sebagai salah satu kota terbesar memiliki daya tarik baik secara sosial maupun ekonomi karena dianggap sebagai pusat kemajuan yang menawarkan banyak pilihan baik sarana prasarana, lapangan pekerjaan dan berbagai fasilitas penunjang sehingga mendorong terjadinya urbanisasi. Masalah urbanisasi yang kian hebat tidak di dukung dengan kualitas sumberdaya manusia sehingga kebanyakan dari mereka bekerja pada sector informal misalnya Pedagang Kaki Lima. Berdasarkan data Disdukcapil Kota Bandung, setiap tahunnya pendatang di Kota Bandung mencapai 50.000 orang. Berdasarkan data Bappelitbang Kota Bandung, PKL tidak seluruhnya merupakan penduduk asli Kota Bandung melainkan sebanyak 49.7% berasal dari luar Kota Bandung dan 50.3 % berasal dari Kota Bandung. Upaya mengatasi PKL dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung dilakukan dengan beberapa langkah strategis.

Langkah pertama yang dilakukan Ridwan Kamil adalah dengan membentuk Satuan Tugas Khusus (Satgasus) yang dibentuk sesuai dengan Kepwal No.511.23/Kep.005-DisKUKMdan Perindag/2013 tentang Satuan Tugas Khusus

(SATGASUS) Penataan Pembinaan PKL. Tujuan dari dibentuknya satgassus ini adalah untuk membantu Walikota dalam pelaksanaan penataan dan pembinaan PKL yang meliputi perencanaan, penataan, pembinaan, pengawasan, pengendalian dan penegakan hukum. Satgasus terdiri dari beberapa SKPD terkait yaitu Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan, Dinas Tata Ruang dan Cipta Karya, Dinas KUMKM dan Satuan Polisi Pamong Praja. Tugasnya adalah untuk melaksanakan kebijakan penataan dan pembinaan PKL serta melakukan evaluasi kebijakan PKL di Kota Bandung. Satgasuss juga memiliki tugas untuk mendata dan menetapkan lokasi PKL yang akan ditata. Lokasi yang menjadi agenda prioritas adalah PKL Dayang Sumbi, PKL Purnawarman, PKL BIP, PKL Otto Iskandardinata, dan PKL Cicadas, namun dalam pelaksanaannya tidak mengikat, jika terdapat kebutuhan dan prioritas lain maka dapat dilakukan dan diutamakan. Misalnya, dalam perencanaan sebelumnya tidak terdapat PKL Cihampelas, namun karena mendapatkan dana hibah untuk pembangunan *skywalk* maka penataan PKL Cihampelas mulai di agendakan menjadi prioritas. Sebelum sampai pada tahap akhir maka diperlukan negosiasi. Negosiasi yang dilakukan pemerintah kota bandung dilakukan baik secara formal maupun informal. Waktu dan lamanya negosiasi tergantung pada lokasi PKL itu sendiri, proses negosiasi yang cukup cepat adalah di teras cihampelas yang hanya memerlukan kurun waktu 4 bulan saja, sedangkan di daerah dayang sumbi memerlukan waktu satu tahun lebih.

E. Langkah Kepemimpinan adaptif

E.1 Mengarahkan Bawahan terhadap Lingkungan yang Baru

Bersama dengan birokrasi pada awal kepemimpinannya Ridwan Kamil beserta jajarannya memfokuskan tujuan pada pemberian pelayanan yang cepat, sehingga pada awal kepemimpinannya ia memberikan ruang baru untuk berkomunikasi melalui *social media* berupa group whatsapp dan mewajibkan seluruh dinas dan kepala dinas untuk memiliki akun twitter. Tujuannya adalah agar masyarakat Bandung dapat melaporkan keluhan dan menyampaikan kritik kepada dinas terkait tanpa jenjang dan permasalahan dapat teratasi dalam rentang waktu yang tidak lama. Pemimpin adaptif membuat prioritas tujuan supaya bawahan memiliki tanggung jawab untuk dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan

bersama. Dalam mewujudkan tujuan tersebut, tentu menjadi tanggung jawab bersama dan tidak hanya di bebaskan kepada salah satu dinas terkait saja karena terjadi *overlay* tujuan antar dinas sehingga diperlukan adanya komunikasi yang intens dilakukan guna membahas perkembangan dari setiap kebijakan, melakukan monitoring dan evaluasi bersama, sehingga dibentuklah forum komunikasi antar dinas, misalnya dalam pengembangan smart city dibentuk Dewan Pengembangan Bandung Kota Cerdas, dalam PIPPK dibentuk tim pengarah dan dalam PKL dibentuk satgasus. Kelompok ini terdiri dari berbagai orang kreatif dengan berbagai latar belakang, tidak hanya dinas saja. Hal ini dilakukan Ridwan Kamil dalam rangka memacu birokrasi untuk dapat berfikir kreatif.

E.2 Memimpin dengan empati

Sebagai seorang pemimpin adaptif dalam menghadapi permasalahan, Ridwan Kamil tidak hanya melihatnya dari perspektif pribadi melainkan mampu melihat dari pandangan dan perspektif orang lain baik birokrat maupun PKL itu sendiri, sehingga akan menumbuhkan pandangan yang bervariasi serta mampu mendorong organisasinya menjadi lebih adaptif. Ridwan Kamil sebagai seorang pemimpin selalu mempertimbangkan pendapat dari bawahannya dan tidak serta merta mengambil keputusan sendiri. Guna memenuhi dan melakukan koordinasi dengan bawahan, ia selalu mengadakan rapat rutin bersama kepala dinas setiap hari senin. Rapat pimpinan ini dilakukan untuk melihat perkembangan kebijakan, koordinasi dan evaluasi bersama. Ridwan Kamil selaku pemimpin adaptif tidak bersikap pasif terhadap perubahan yang terjadi di sekitarnya ia selalu mempertanyakan kepada bawahan sehingga ia mampu menggerakkan organisasi sesuai perubahan lingkungannya. Hal ini akan mampu membuat pemimpin melihat pola dari masalah atau mekanisme yang ada di sekitarnya (*setting in the balcony*). Ia melihat bahwa apabila kepala daerahnya diganti maka nanti ritme kerjanya akan berubah atau tidak, sehingga penggantian kepala dinas maupun kepala bagian merupakan sebuah keniscayaan ketika pemimpin ingin mengubah ritme permainan. Pada awal kepemimpinannya Ridwan Kamil melakukan rotasi mutasi untuk pejabat eselon II di lingkup Pemkot Bandung.

E.3 Learning Through self correction

Adaptif leadership akan selalu belajar dari kesalahan dan melakukan koreksi atas kebijakan yang telah di buat. Pemimpin adaptif akan selalu mendorong bawahan untuk dapat bekerja melalui ekperimentasi. Pada saat Pemkot Bandung melakukan relokasi di beberapa titik PKL di Kota Bandung mengalami hambatan, karena setelah relokasi masih terdapat PKL yang nekat untuk berjualan di zona merah, padahal mereka telah di berikan kompensasi sesuai dengan kesepakatan misalnya di kawasan Bandung Indah Plaza (BIP). Setelah dilakukan pengecekan ke lokasi, ternyata PKL yang ada merupakan PKL baru serta adanya dugaan, yang berjualan bukan hanya PKL, tetapi orang kaya yang iseng berjualan atau pemilik toko yang menugaskan karyawannya berjualan di jalan untuk menghindari pajak. Sehingga belajar dari pengalaman tersebut, maka pemkot melakukan inovasi dengan pemberian KTP bagi PKL Kota Bandung.

E.4 Menciptakan Win Win Solution

Terdapat tiga nilai utama yang diterapkan Ridwan Kamil dalam memimpin bandung yaitu desentralisasi, inovasi dan kolaborasi. System kolaborasi juga dilakukan ridwan kamil dengan pihak swasta guna pemberian dana csr untuk membantu pembangunan *smart city* karena APBD yang terbatas. Tidak hanya itu, agar pembangunan tidak hanya menguntungkan pemerintah kota melalui CSR maupun penyediaan alat, pelibatan pihak swasta juga dalam ranah tugas yang jelas dimana dalam tataran pemberian pelayanan publik akan dikendalikan secara penuh oleh SKPD terkait tanpa melepas birokrasi, sedangkan swasta akan mewakili diri dalam penyedia layanan khusus yang secara *de facto* maupun *de jure* dalam komite strategis smart city. Salah satu pihak swasta dalam pengembangan smart city adalah PT Telkom Indonesia. Kerjasama antara Pemerintah Bandung dengan PT Telkom misalnya dalam penyediaan 1000 titik wifi gratis di seluruh Kota Bandung baik taman maupun tempat ibadah. Pemerintah mendapatkan pemberian pelayanan gratis selama satu bulan dan hibah aplikasi, PT Telkom akan mendapatkan prosomus secara gratis kepada masyarakat untuk menggunakan internet sehat dari pemerintah Kota Bandung, sedangkan masyarkat akan terbantu melalyui pemberian pelayanan wifi gratis untuk melakukpkan akses pelayanan publik.

Demikian pula dalam penanganan pedagang Kaki Lima (PKL), dimana pemerintah Kota Bandung tidak hanya lepas tangan terhadap PKL dengan hanya memindahkan tanpa ada pembinaan dan tindak lanjut. Pemerintah tidak hanya memikirkan kepentingan dari keberhasilan untuk tata kota dan lingkungan hidup yang nyaman tetapi memikirkan bagaimana nasib PKL setelah relokasi dengan berbagai pertimbangan misalnya lokasi relokasi, fasilitas yang akan di dapatkan dan pemberian bantuan apa yang akan diberikan agar PKL memiliki modal usaha. Pemkot Bandung menggandeng seluruh elemen terkait yaitu dengan Bank BJB, PKL itu sendiri dan masyarakat. Melalui kebijakan PIPPK warga mendapatkan keuntungan dimana program dapat sesuai dengan kebutuhan masyarakat secara langsung dan dapat secara cepat diimplementasikan melalui kewenangan camat dan lurah, karena mereka yang memahami permasalahan di kewilayahan dan langsung diajukan melalui program PIPPK. Sebaliknya, pemerintah Kota Bandung juga mendapatkan keuntungan yaitu dapat melengkapi kekurangan pemerintah dan pembangunan yang dilakukan di Kota Bandung dapat dilakukan secara merata keseluruh penjuru.

F. PENUTUP

F.1 Kesimpulan

1. Inovasi yang berhasil dilakukan dalam kepemimpinan Ridwan Kamil meliputi Bandung *Smart City*, Program Inovasi Pembangunan dan Pemberdayaan Kewilayahan (PIPPL) dan Penataan Pedagang Kaki Lima (PKL) di Kota Bandung.
2. Kesuksesan implementasi kebijakan tersebut terjadi karena Ridwan Kamil mampu melakukan pola kepemimpinan dari perspektif Kepemimpinan Adaptif melalui empat parameter yang meliputi mengarahkan bawahan terhadap lingkungan yang baru, memimpin dengan empati, belajar dari kesalahan dan melakukan koreksi serta mampu menciptakan *win win solution*.
3. Pada pola kepemimpinan Adaptif struktur justru memberikan kesempatan kepada Ridwan Kamil untuk melakukan banyak inovasi kebijakan selama kepemimpinannya. Sifatnya yang dinamis membuat pemimpin dalam posisi

memanfaatkan posisinya untuk melakukan perubahan (*enabling*) berupa program inovasi. Dilema struktur dan agen dalam kepemimpinan yang selama ini terjadi dapat teratasi melalui 4 pendekatan yang terdapat dalam kepemimpinan adaptif.

F.2 Saran

Bagi peneliti lain, dapat dilakukan penelitian yang lebih luas terkait kajian inovasi dan kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada kepala daerah sebagai agen, melainkan melakukan kajian terhadap *followers* yang belum menjadi bahasan mendalam pada studi ini.

Bagi pemerintah, saran yang dapat diberikan penulis adanya pembinaan terhadap birokrat melalui pelatihan IT secara berkelanjutan, pendampingan penginputan musrenbang secara serempak di tingkat kelurahan serta adanya harapan dari para lurah untuk swakelola dana diberikan kepada warga. Pada program PKL diberikan pelatihan seperti yang dilakukan oleh pemerintah Kota Solo pada era kepemimpinan Joko Widodo, adanya pemberian Surat Hak Penempatan (SHP), Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), dan Tanda Daftar Perusahaan (TDP) sehingga terdapat bukti penakuan eksistensi PKL yang semula selalu dianggap sebagai pihak yang mengganggu ketertiban umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Abner,Paa. 2013. Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kebijakan Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal di Kabupaten Sorong Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Stepanus Malak. Disertasi FISIP UGM Yogyakarta
- Andriansyah. 2015. *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah Kajiandan Teori*. Jakarta Pusat : FISIP Univeristas Beragama
- Cohen, Steven & William Elmicke. 1998. *Tools for Innovators : Creative Strategis for Managing Publik Sektor Organizations*. San Fransisco : Jossey-Bass
- Creswell,W John. 2014 *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methodes Approaches, Fourth Edition*. SAGE Publikation.
- Edward III , George. 2009. *The Strategic President : Persuasion and Opportunity in Presidential Leadership*. United States : Princeton University Press.
- H, Edie Toet, 2009, *Negara Kesatuan, Desentralisasi dan Federalisme*, Jakarta : Universitas Pancasila
- Heifetz, Ronald dan Marty Linsky. 2017. *Leadership on the Line : Staying Alive Through The Dangers of Chance*. Massachusetts : Harvard Business Review Press
- Harsasto ,Priyatno. 2014. *Kepemimpinan Lokal dan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik*. Puskodak Undip.
- Hidayat, S. 2009. "Pilkada, Money-Politics and the Dangers of Informal Governance Practices" dalam M. Erb & P. Sulistiyanto (eds) *Deeping-Democracy in Indonesia? Direct-Elections for Lokal-Leaders (Pilkada)*. Singapura: ISEAS Publishing.
- Hofman, Bert and Kai Kaiser, 2002, The Making of the Big Bang and its Aftermath A Political Economy Perspective, *Paper presented at the Conference Sponsored by the International Studies Program, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University*.
- M, Hariwijaya. 2007. *Metodologi dan Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi untuk Ilmu Sosial dan Humaniora*. Yogyakarta. Parama Ilmu
- Nurcholis, Hanif, 2007, *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Jakarta : PT Grasindo
- Pitoyo .2018, *Komunikasi Simbolik Ridwan Kamil*. Jakarta : PT Grasindo.
- Subagyo .2006. *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta
- Tyran. 2003. *Diffusion of Policy Innovation*. Universitat St. Gallen
- Warsito. 2015. *Otonomi Saerah dan Efektivitas Tata Kelola Pemerintahan*. Semarang: Puskodak Undip
- Watson, Douglas I. 1997. *Innovative Government: Creative Approach to Local Problema*. London : Greenword Publishing Group.
- Yuwono, Teguh dan Warsito. 2003. *Otonomi Daerah : Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal*. Semarang : Puskodak Undip
- Alfirdaus, Laila Kholid .2010. Globalisastion, Policy Transfer, and Global Governance : as Assessment in Developing Countries.*POLITIKA-Jurnal Ilmu Politik Vol.1 No.1 Pages 38-50 Semarang : Magister Ilmu Politik-Pascasarjana Undip*
- Basith, Achmad Abdul dkk. 2017. Komunikasi Politik Walikota Bandung. *E-journal Universitas Padjajaran dalam <http://pustaka.unpad.ac.id>*, Bandung : Universitas Padjajaran.
- Coulombe, Caroline. 2015. Innovation, Adaptive Leadership and Project Manajemen. *Review of integrative business and economics Research, Vol. 4, no. 4, pp.225-236, October 2015*, University of Quebec in Montreal.