

## Focus and Scope

This conference aims to:

1. Enhance academic cooperation between Yogyakarta State University and universities in Malaysia and other universities in Southeast Asia.
2. Strengthen the relation between Indonesia - Malaysia and other countries in Southeast Asia
3. Perform sharing ideas involving many parties in order to realize the ASEAN Community

INNOVATIVE LEADERSHIP AND POLICY CHANGE: Pelajaran dari Pemerintah Kota  
Surabaya, Jawa Timur

Falih Suaedi

Departemen Ilmu Administrasi FISIP Unair

Jalan Airlangga 4-6 Surabaya, Fax (031)5012442, Telp.(031)5034015

Email: [suaedifalih@yahoo.com](mailto:suaedifalih@yahoo.com)

Otonomi daerah telah digulirkan sejak tahun 2001. Dengan otonomi daerah tersebut, perkembangan daerah akan sangat tergantung pada masyarakat daerah tersebut yang dipimpin oleh kepala daerah –yang dipilih secara langsung--. Sebagai pemimpin di daerah, Walikota tersebut bertindak sebagai manajer publik yang mempunyai kekuasaan mengalokasikan dan mendistribusikan *resources*.

Namun dalam kenyataannya sampai saat ini, 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 factor kapabilitas individual, factor politik juga mempengaruhi –karena dia diusung oleh parpol--. Merujuk pada Lyons, *innovative leadership* adalah individu yang mampu dan tahu bagaimana menjemput ide-ide baru untuk mewujudkan efektivitas dalam setiap gerak organisasinya. Sebagai agen perubahan, dalam perspektifnya Eko Prasodjo, dia mampu paling tidak melakukan restrukturisasi, reengineering proses, pembenahan pada sumberdaya manusia, dan menciptakan relasi yang baru antara pemerintah dan masyarakat. Namun hanya sedikit kepala daerah yang mampu melakukannya dan berhasil mengangkat kinerja pemerintahan, salah satunya adalah Walikota Surabaya.

Keberhasilan Walikota Surabaya sebagai pemimpin yang inovatif, disamping karena kemampuan individu yang bersangkutan juga dipengaruhi dukungan publik yang kuat serta berani berargumentasi dengan DPRD. Tingkat inovasi yang paling strategis adalah mampu dan mau mengubah policy menjadi lebih baik yang diekspresikan dengan mewujudkan system yang lebih competitive dan memihak pada publik. Dalam perspektifnya Schein, bisa melalui mekanis primer dan sekunder, atau melakukan *process reengineering* ala Champy dan bahkan Armajani mengingatkan untuk membangun system yang baik agar terhindar dari lima mitos pembaharuan pemerintahan. Sebenarnya, mampu dan mau mengubah policy saja tidak cukup bila dilakukan secara parsial namun harus sistemik. Pemerintah Kota Surabaya mampu mensinergikan hal tersebut.

Kata Kunci: *innovative leadership*, *policy change*, *public manager*

---

## PENDAHULUAN

### 1. Latar belakang masalah

Pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia, mulai dari masa Orde Baru hingga saat ini telah menghasilkan tujuh produk hukum yang berkenaan dengannya yaitu Undang-Undang No. 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan Di Daerah, Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, Perpu No. 3 Tahun 2005 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang No. 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Hal demikian menunjukkan adanya dinamika yang tinggi atas formulasi, implementasi dan evaluasi atas kebijakan tersebut.

**Otonomi Daerah** adalah hak, wewenang, dan kewajiban Daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Bisa dipastikan bahwa semakin lama ruang Daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri semakin lebar jika dibandingkan dengan era orde baru. Memang ruang yang semakin lebar tersebut belumlah cukup untuk memberi makna bahwa “semakin otonomi daerah itu akan semakin sejahtera masyarakatnya”. Pengalaman system sentralisasi seakan memasung potensi yang seharusnya tumbuh dan berkembang di masyarakat daerah seiring dengan keberhasilan pembangunan di daerah itu. Justru yang muncul adalah terjadinya “budaya ketergantungan” daerah terhadap Pusat. Tidak mengherankan, begitu ruang daerah diperluas maka yang terjadi adalah ekses negatifnya yang lebih menonjol. Misalnya, Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) mencatat hingga Januari 2014 sebanyak 318 orang dari total 524 orang kepala daerah dan wakil kepala daerah tersangkut dengan kasus korupsi (JPNN.com., 15 Pebruari 2014), selain itu adanya kendala-kendala : mindset atau mentalitas aparat birokrasi yang belum berubah; hubungan antara institusi pusat dengan daerah; sumber daya manusia yang terbatas; pertarungan kepentingan yang berorientasi pada perebutan kekuasaan, penguasaan aset dan adanya semacam gejala *power shift syndrom* yang menghinggapi aparat pemerintah; dan keinginan pemerintah untuk menjadikan desa sebagai unit politik di samping unit sosial budaya dimana desa (Chalid, 2005).

Nuansa buram dan muram di era otonomi tersebut ternyata tidak bisa digeneralisasi. Praktik otonomi daerah juga memberikan setitik harapan di beberapa tempat artinya ada beberapa daerah yang justru berkinerja baik, patut dijadikan *good practices* dan *best practices*. Ada penobatan 19 kepala daerah yang berprestasi dan inovatif versi Koran Sindo (Koran Sindo, Desember 2014), Kemendagri memberi penghargaan pada 10 kepala daerah berprestasi pada tahun 2015, Presiden memberikan penghargaan pada 23 kepala daerah berprestasi pada hari Otonomi Daerah Tahun 2015 (Kompas, 2015). Dari sekian banyak kepala daerah yang berprestasi konsisten adalah Tri Risma Harini Walikota Surabaya, dengan segala keberhasilannya dan tentu saja tidak terlepas dari segala kekurangannya. Kota Surabaya mengalami kemajuan signifikan dibawah kepemimpinan Wali Kota Tri Risma Harini yang telah dinobatkan sebagai walikota terbaik ke 3 dunia oleh *World Mayor Prize* yang merupakan sebuah organisasi nonprofit yang bertaraf internasional Organisasi itu mendorong terciptanya sistem pemerintahan yang baik. Sementara masih ada lagi 7 prestasi

internasional yang didapatkannya yaitu: Kota Terbaik Se-Asia Pasifik versi Citynet pada tahun 2012, Penghargaan Kota Berkelanjutan ASEAN, *Environmentally Award* 2012, Masuk nominasi 10 wanita paling inspiratif 2013 versi Majalah Forbes pada tahun 2013, Meraih 2 kategori penghargaan tingkat Asia Pasifik dalam ajang *FutureGov Award* 2013, yakni data center melalui Data Center Pemerintah Kota Surabaya dan Data Inclusion melalui Broadband Learning Center (BLC). Menyingkirkan 800 kota di Asia Pasifik., Taman Bungkul mendapatkan penghargaan pada tahun 2013 *The Asian Townscape Award* dari PBB, Risma mendapatkan penghargaan *Mayor of the Month* sebagai wali kota terbaik pada Februari 2014, Mendapatkan penghargaan *Socrates Award* kategori Future City dari *European Business Assembly* (EBA) pada April 2014 (Jawa Pos, berbagai terbitan).

Lebih spesifik lagi di Jawa Timur, ada daerah yang pernah dinobatkan sebagai daerah dengan kantong kemiskinan paling tinggi di Jawa Timur, setelah dua periode kepemimpinan seorang bupati mampu menjadi kabupaten dengan nilai investasi tertinggi di Jawa Timur. Sebaliknya begitu dikomandani oleh figure lain, prestasinya menjadi turun. Hal demikian adalah bukan faktor kebetulan semata. Tentu ada factor yang memberikan kontribusi yang signifikan dalam menciptakan kinerja organisasional. Mengingat mereka itu mempunyai kewenangan yang sama atas nama undang-undang. Dalam kajian ini berketetapan bahwa peran kepala daerah adalah sebagai agen perubahan, namun ada yang berhasil dan ada yang gagal mengemban peran tersebut. Aspek kepemimpinan sang kepala daerah adalah sangat menentukan dalam mengembangkan ide, gagasan, kreatifitas dan daya inovasi dalam memanfaatkan segala sumberdaya yang tersedia, termasuk mengelola konstelasi perpolitikan di daerahnya. Kajian ini mencoba mendiskripsikan apa yang dilakukan kepala daerah dan mampu memberi kontribusi pada keberhasilan kepada daerah dalam memimpin daerahnya, khususnya di Pemerintah Kota Surabaya sebagai studi kasus.

## 2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut :

“Bagaimanakah Walikota mengembangkan kepemimpinannya yang mampu memberi kontribusi pada keberhasilan tugasnya ?

## 3. Landasan Konseptual

Pemimpin sebagai agen perubahan, merupakan pendapat yang mendapatkan dukungan luas. Berbagai riset telah membuktikan hal tersebut, namun tingkat perubahan yang dihasilkan bisa berbeda-beda. Hal demikian cukup menarik untuk ditelusuri. Pemimpin mempunyai kewenangan yang cukup besar, namun *bagaimana* menggunakannya dan untuk *masalah apa* serta pada *waktu* yang mana merupakan suatu factor yang sangat penting. Kepemimpinan (leadership) merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Untuk itu pemimpin harus mampu bekerja *dengan* dan *melalui* orang lain (Suaedi,2004). Definisi ini sengaja diangkat untuk menghindari kata “kewenangan” dan lebih memihak pada kata “kemampuan” karena lebih substansial. Dalam era yang sangat dinamik dan kompetitif ini, cara pandang lama harus mulai dihilangkan. Dalam perspektif Ashkenas menyebutkan empat perubahan paradigma untuk menuju organisasi yang sukses yaitu dari *size ke speed*, dari *role clarity ke flexibility*, dari *specialization ke integration* dan dari *control ke innovation* (Ashkenas, et al.,2002). Perubahan yang cepat

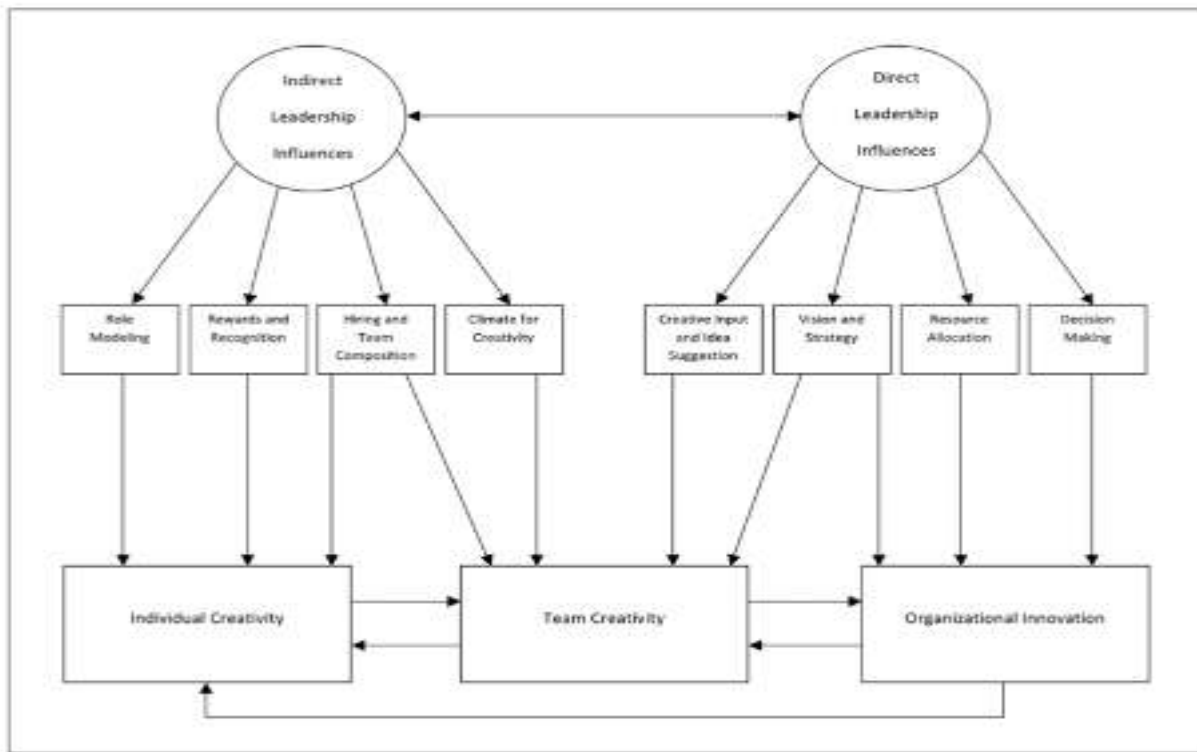
memporakporandakan tatanan lama dan sekaligus menuntut perubahan cara pikir (*mind-set*) dan bahkan menuntut adanya *cultural-set* yang berbeda. Salah satunya adalah cara pikir yang inovatif, dan dalam konteks tulisan ini adalah Innovative Leadership.

Lyons mengatakan bahwa *innovative leadership* adalah individu yang mampu dan tahu bagaimana menjemput ide-ide baru untuk mewujudkan efektivitas dalam setiap gerak organisasinya (2011). Kepemimpinan inovasi melibatkan sintesis gaya kepemimpinan yang berbeda dalam organisasi untuk mempengaruhi karyawan dalam rangka menghasilkan ide-ide kreatif atas produk, layanan dan solusi. Peran kunci dalam praktek kepemimpinan inovasi adalah pemimpin inovasi (Gliddon, 2006)). Beberapa penelitian mendapatkan bahwa eksplorasi inovasi dan nilai tambah memerlukan gaya dan perilaku kepemimpinan yang berbeda agar dapat dilakukan dengan sukses (Jansen, J.J.P., et al, 2009). Agar kepemimpinan inovasi yang sukses terjadi, seorang pemimpin harus memperoleh atau memiliki karakteristik tertentu. Karakteristik ini meliputi keahlian dalam domain di tangan, kreativitas, kemampuan untuk mengimplementasikan perilaku transformasional, perhatian dalam menyusun perencanaan, dan kemampuan social (Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. 2002).

Sebuah model yang diusulkan untuk kepemimpinan inovasi telah menjadi model proses multilevel inovasi yaitu model pengaruh kepemimpinan langsung dan tidak langsung pada proses inovasi (Hunter & Cushenbery, 2011) di mana pemengaruh kepemimpinan langsung dan tidak langsung pada proses inovasi disebutkan di bagian atas yang digunakan untuk mempromosikan proses inovasi. Dalam model, pengaruh kepemimpinan tidak langsung mempengaruhi kreativitas individu (fase generasi) dan kreativitas tim (tahap evaluasi). Pengaruh kepemimpinan langsung mempengaruhi kreativitas tim (tahap evaluasi) dan proses inovasi organisasi (tahap implementasi). Kotak Kreativitas individu (fase generasi) dalam model merupakan proses individu menghasilkan ide atau gagasan awal dan mengusulkan mereka untuk tim mereka. Kotak Kreativitas tim (tahap evaluasi) mewakili proses tim mengambil gagasan, membuat perubahan dan *fine-tuning* ke titik membuat prototipe, sketsa diformalkan, atau simulasi. Kotak Inovasi organisasi (implementasi) mewakili mereka mengambil prototipe, sketsa, atau simulasi dan pengujian, mengevaluasi, dan mungkin memproduksi secara massal.

Dua fitur kunci yang sangat penting dari model ini harus disebutkan:

1. tiga tahap inovasi (generasi ide, evaluasi, dan implementasi) tidak independen satu sama lain.
2. Tahapan dalam model tidak harus dilihat dalam "lock-step fashion," yang berarti bahwa ada pengaruh baik pada kegiatan belakang dan ke depan yang mempengaruhi masing-masing dari tiga tahap. Misalnya, ide-ide yang dihasilkan, dibahas, dan diuji hanya untuk memberi masukan informasi kembali ke dalam sistem, mulai dari proses maju dan mundur panah antara kreativitas individu dan kreativitas tim, panah maju dan mundur antara tim awal lagi kreativitas dan inovasi organisasi, serta panah dari inovasi organisasi untuk kreativitas individu secara visual mewakili fitur kunci ini (Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M., 1992)



**Figure 1.** Model of direct and indirect leadership influences on the processes of innovation

Kepemimpinan inovasi adalah kompleks, seperti dapat dilihat pada Model Hunter & Cushenbery tersebut dan sering memunculkan paradoks yang membutuhkan keberanian pemimpin untuk menyerang keseimbangan antara dua peran yang saling bertentangan (misalnya mendorong ide-ide inovatif vs membatasi ide-ide inovatif untuk memasukkan hanya mereka yang paling layak dan berguna untuk organisasi). Keseimbangan perlu dilakukan, tidak hanya dalam perilaku memimpin, tetapi antara konflik kepentingan dari pihak lain yang terlibat juga. Ini termasuk konflik kepentingan antara pemimpin dan karyawan / tim, antara pemimpin dan faktor-faktor situasional / kontekstual, dan antara karyawan / tim dan organisasi. Paradoks potensial kritis yang sering dihadapi oleh para pemimpin inovasi telah dikemukakan oleh Hunter, Thoroughgood, Meyer, & Ligon (2011).

Bentuk pemengaruhan langsung dalam memimpin inovasi meliputi: memberikan masukan kreatif dan ide saran kepada karyawan, menyediakan karyawan dengan tujuan yang jelas dan konkrit, mengalokasikan sumber daya organisasi (yaitu pengeluaran riset dan pengembangan; tenaga kerja) untuk menerapkan ide-ide. Sementara bentuk pemengaruhan tidak langsung meliputi: membangun iklim yang mendukung untuk kreativitas dalam organisasi, bertindak sebagai panutan bagi pemikiran inovatif, menyediakan imbalan dan pengakuan untuk karyawan

yang mempunyai pemikiran inovatif, komposisi perekrutan dan tim (yaitu menyusun tim dengan keahlian khusus yang dibutuhkan untuk pemikiran inovatif, atau mempekerjakan karyawan dengan kepribadian kreatif).

## Metode Penelitian

Kajian ini menggunakan pendekatan Kualitatif dan jenis penelitiannya adalah diskriptif. Metode pengumpulan data adalah dengan indepth interview dan mendayagunakan dokumentasi dan sejenisnya. Teknik penentuan informannya dengan menggunakan Purposive sampling. Jumlah informannya adalah 10 orang dengan unsur: birokrat, masyarakat akademik, bisnis, wartawan, LSM, mahasiswa, guru, sopir bemo.

## Pembahasan

Dari hasil indepth interview dan dengan mendayagunakan dokumentasi diperoleh data-data yang dikristalisasi sedemikian rupa sehingga bisa lebih ringka adalah sebagai berikut:

Dengan latar belakang pendidikan yang baik (lulusan arsitek ITS Surabaya) dan mendapatkan Doctor Honoris Causa dari ITS serta ditempa oleh pengalaman di birokrasi maka dari sisi kemampuan, sosok ini menunjukkan kemampuan bekerja secara memadai dan ditunjang oleh kemauan yang keras untuk menyelesaikan masalah secara tuntas. Pengalaman di birokrasi adalah sebagai berikut: Kepala Seksi Tata Ruang dan Tata Guna Tanah Badan Perencanaan Pembangunan Kota Surabaya (1997), Kepala Seksi Pendataan dan Penyuluhan Dinas Bangunan Kota Surabaya (2001), Kepala Cabang Dinas Pertamanan Kota Surabaya (2001), Kepala Bagian Bina Bangunan (2002), Kepala Bagian Penelitian dan Pengembangan (2005), Kepala Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya (2005), Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Kota Surabaya (2008), Wali Kota Surabaya (2010)

## Mengubah lahan mati menjadi ruang terbuka hijau

Walikota ini berhasil mengembangkan beberapa titik lahan mati menjadi sebuah ruang terbuka hijau di Surabaya. Sejak dipimpin Risma, kota pahlawan tersebut menjadi kota yang bersih dan asri serta memiliki beberapa taman dengan tema yang berbeda, seperti Taman Bungkul diubah jadi konsep *all-in-one entertainment park*, Taman Persahabatan, Taman Skate dan BMX, serta Taman Flora. Taman-taman ini juga dilengkapi berbagai fasilitas, seperti Wi-Fi, perpustakaan, dan fasilitas olahraga. Hingga taman yang mampu menjadi resapan air untuk mencegah banjir tak luput dari jangkauan Risma.

Risma juga membangun jalur *pedestrian* dengan konsep modern di sepanjang jalan Basuki Rahmat, yang dilanjutkan ke jalan Tunjungan, Blauran dan Panglima Sudirman. Kini,

taman-taman dan jalur pedestrian hingga hutan kota menjadi tempat yang nyaman bagi warga untuk melepas kepenatan. Tak cukup sampai di situ, Risma ibu dari dua anak ini juga menyulap Surabaya merdeka dari sampah. Terbukti dengan kinerja yang sedemikian hebat, Kota Surabaya berhasil meraih piala adipura tiga tahun berturut-turut 2011, 2012 dan 2013 untuk kategori kota metropolitan.

### Penutupan Gang Dolly

Ini dia salah satu kebijakan Risma yang **cukup fenomenal**. Bahkan mantan Menteri Sosial Salim Segaf Al'Jufri turut mengapresiasi kebijakan Wali Kota Surabaya Tri Rismaharini dalam penutupan lokalisasi prostitusi Gang Dolly. Mantan menteri itu, menyebut Risma dengan sebutan 'Srikandi'.

Penutupan lokalisasi prostitusi Dolly yang sudah berusia 100 tahun ini bukan suatu persoalan mudah karena pasti akan mendapat reaksi sosial dari masyarakat. Namun, karena ini adalah kebijakan yang dianggap baik bagi masyarakat, maka didukung oleh semua lapisan masyarakat khususnya warga Surabaya.

Menteri Sosial pun sangat bangga dengan kepala daerah yang berani mengambil kebijakan penutupan lokalisasi prostitusi karena ini adalah bagian dari kecintaan kepala daerah kepada rakyatnya. Kemensos pun memberikan bantuan secara simbolis kepada wanita harapan atau mantan PSK Dolly dengan total Rp 8 miliar. Dana tersebut selain untuk biaya pelatihan ekonomi, juga untuk modal usaha.

### Berjuang Mengembangkan Pelabuhan di Surabaya

Sejak pertama kali menjabat sebagai Wali Kota di tahun 2010 silam, lulusan Institut Teknologi Sepuluh November ini terus memperjuangkan pengembangan pelabuhan di Jawa Timur yang telah tersendat sejak 20 tahun lalu.

Risma nekat mendatangi kantor Wakil Presiden untuk membicarakan pembangunan pelabuhan Surabaya yang sudah berpuluh-puluh tahun tertunda. Hingga **ia tidak mau meninggalkan kantor tersebut (walau sudah dipersilahkan pergi)** hingga saat itu juga ada kesepakatan pembangunan.

**Seminggu kemudian *groundbreaking* dilaksanakan** dan selama Risma menjabat sebagai Wali Kota, kini pengembangan lalu lintas pelabuhan Surabaya tersebut meningkat hingga 200 persen, bahkan sekarang menjadi pelabuhan sangat sibuk.



Selain itu, ia juga menjalin *sister city agreement* dengan Antwerp Belgia, salah satu pelabuhan terpenting Eropa, sehingga kargo-kargo tidak perlu singgah di Singapura, tetapi langsung ke Surabaya. Sangat efisien mengurangi *fee* perdagangan antar negara. Alhasil, Surabaya menikmati pertumbuhan ekonomi mencapai 7,5%.

### ***Insiden Taman Bungkul***

Risma ikut bersama petugas membenahi Taman Bungkul yang mengalami kerusakan karena insiden bagi-bagi es krim gratis pada tanggal 11 Mei 2014

Pada 11 Mei 2014, perusahaan es krim Wall's yang berada dibawah naungan PT. Unilever Indonesia mengadakan acara bagi-bagi es krim gratis kepada masyarakat kota Surabaya. Acara ini diadakan di Taman Bungkul. Bagi-bagi es krim gratis itu dilakukan di tengah-tengah taman. Warga kemudian berbondong-bondong mendekati titik pembagian es krim hingga menerobos tanaman-tanaman. Bahkan kendaraan sepeda juga menginjak tanaman-tanaman disana. Kondisi semakin tidak terkendali, jalanan semakin macet, dan tanaman rusak parah.

Polisi & Satpol PP kemudian membubarkan acara itu sekitar pukul 10.00 WIB. Tak lama kemudian, Risma datang ke lokasi. Ia lalu marah besar begitu melihat sendiri kondisi tanaman di Taman Bungkul. Begitu datang ia berkomentar semua tanaman rusak. Tanpa basa-basi, ia langsung menghampiri panitia penyelenggara acara bagi-bagi es krim. "Kalian tahu berapa lama waktu yang kami butuhkan untuk buat Taman Bungkul jadi indah?!", ujarinya dengan nada tinggi. Risma kemudian meminta stafnya di Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya **melaporkan penyelenggara acara ke jalur hukum. Ia meminta stafnya menggunakan undang-undang (UU) pengrusakan lingkungan sebagai dasar laporan.**

PT Unilever Indonesia Tbk, selaku penyelenggara program bagi-bagi es krim Wall's gratis di Taman Bungkul, Minggu 11 Mei 2014 lalu, **siap bertanggung jawab dan menanggung semua biaya kerugian yang dialami Pemerintah Kota Surabaya.** Insiden kerusakan taman akibat membludaknya jumlah warga yang datang merupakan kejadian yang tidak diprediksi oleh penyelenggara.

Area Sales Manajer Jawa Timur PT Unilever Indonesia Tbk, Dion Aji Setiawan mengatakan, pihaknya tidak menyangka bahwa, antusiasme warga Surabaya akan es krim gratis sangat tinggi. Dari pihak panitia penyelenggara hanya menyiapkan sebanyak 10.000 buah. Tapi, pengunjung yang datang mencapai 70.000 orang. Bahkan, banyak juga pengunjung yang datang dari luar Kota Surabaya. "Kejadian ini akan kami jadikan pelajaran. Kami akan segera sowan ke Bu Risma. Kami akan perbaiki semua kerusakan yang ada," ujarinya.

### ***Isu Pemberhentian***

Belum setahun menjabat, pada tanggal 31 Januari 2011, Ketua DPRD Surabaya Whisnu Wardhana menurunkan Risma dengan hak angketnya. Alasannya adalah karena adanya Peraturan

Wali Kota Surabaya (Perwali) Nomor 56 tahun 2010 tentang Perhitungan nilai sewa reklame dan Peraturan wali kota Surabaya Nomor 57 tentang perhitungan nilai sewa reklame terbatas di kawasan khusus kota Surabaya yang menaikkan pajak reklame menjadi 25%. Risma dianggap telah melanggar undang-undang, yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) nomor 16/2006 tentang prosedur penyusunan hukum daerah dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008. Sebab Walikota tidak melibatkan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) terkait dalam membahas maupun menyusun Perwali.

Keputusan ini didukung oleh 6 dari 7 fraksi politik yang ada di dewan, termasuk PDI-P yang mengusungnya. Hanya fraksi PKS yang menolak dengan alasan tindakan pemberhentian dirasa "terlalu jauh" dan belum cukup bukti dan data.

Tentang Perwali nomor 57 yang diterbitkannya itu, Risma beralasan, pajak di kawasan khusus perlu dinaikkan agar pengusaha tidak seenaknya memasang iklan di jalan umum, dan agar kota tak menjadi belantara iklan. Dengan pajak yang tinggi itu, pemerintah berharap, pengusaha iklan beralih memasang iklan di media massa, ketimbang memasang baliho di jalan-jalan kota.

Akhirnya, Mendagri Gamawan Fauzi angkat bicara akan hal ini dan menegaskan bahwa Tri Risma tetap menjabat sebagai Wali Kota Surabaya dan menilai alasan pemakzulan Risma adalah hal yang mengada-ada. Belakangan kemudian beredar kabar bahwa hal ini **disebabkan banyaknya kalangan DPRD Kota Surabaya yang tidak senang dengan sepak terjang politik Tri Risma yang terkenal tidak kompromi dan terus maju berjuang membangun Kota Surabaya, termasuk menolak keras pembangunan tol tengah Kota Surabaya yang dinilai tidak akan bermanfaat untuk mengurai kemacetan dan lebih memilih meneruskan proyek frontage road dan MERR-IIC (Middle East Ring Road) yang akan menghubungkan area industri Rungkut hingga ke Jembatan Suramadu via area timur Surabaya yang juga akan bermanfaat untuk pemerataan pembangunan kota.**

Paparan di atas menunjukkan beberapa kombinasi dari karakter pemimpin yang innovative, pemimpin yang siap menjadi agen perubahan apapun resikonya. Kemampuan (yang diasah dari pendidikan yang baik, pengalaman di birokrasi) serta kemauan yang luar biasa (keras kepala, teguh dan berani) dan dikombinasikan dengan dukungan publik yang luar biasa, keberanian melawan DPRD dan Proyek Pusat yang dinilai tidak cocok dengan kepentingan warga Surabaya, serta menamatkan legenda tempat prostitusi legendaris yaitu Dolly merupakan bukti kreatifitas seorang kepala daerah, termasuk tindakan mengubah peruntukan lahan mati menjadi ruang terbuka hijau yang bermanfaat. Tindakan-tindakan tersebut semuanya diwujudkan dalam bentuk Policy (perubahan yang berujung pada terjadinya perubahan policy yang bersifat mengikat). Dalam perspektifnya Babak Armajani tentang mitos pembaharuan pemerintahan disebutkan bahwa kesalahan utama adalah ketidakmampuan membangun system. Dalam konteks ini adalah dengan mengubah policy yang mengikat stakeholder secara hakiki juga membangun system.

Kepemimpinan yang inovatif yang mampu menghasilkan perubahan policy serta dilakukan secara komprehensif (tidak parsial) akan menghasilkan sinerjitas yaitu kinerja institusi.-----

#### Daftar Pustaka

Ashkenas, Ron, Ulrich, D., Toddick, Kerr, Steve, 2002, *The Bounderless Organization: Breaking the choice of Organization Structure*, John Wiley & Sons Inc. Published by Jessey-Bass.

Chalid, Pheni, 2005, *Otonomi Daerah: Masalah, Pemberdayaan dan Konflik*, Decentralization and Regional Autonomy, Partnership for Governance Reform.

Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. (1992). *Creative cognition: Theory, research, and applications*. Cambridge, MA: MIT Press.

Gliddon, D.G., et.al (2006), Forecasting a Competency model for Innovation Leaders using modified Delphi Technique, *Doctoral Dissertation*.

Hunter, S.T., Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resource*, 13, 248-265

Hunter, S. T., Thoroughgood, C. N., Myer, A. T., & Ligon, G. S. (2011). Paradoxes of leading innovative endeavors: Summary, Solutions, and Future Directions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 54-66.

Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18)

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

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705 - 750

Suaedi, Falih (2004), Pengaruh Kepemimpinan, struktur organisasi, budaya organisasi, aliansi strategic terhadap inovasi organisasi dan kinerja organisasi, *Disertasi*, Program Pascasarjana, Universitas Airlangga.

Kompas, Desember 2014

Koran Sindo, Desember 2014

JPNN.com, 15 Pebruari 2014

