

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA DAERAH SEBAGAI
AGEN PERUBAHAN: STUDI KASUS PEMERINTAH
KABUPATEN BOJONEGORO 2008-2018**

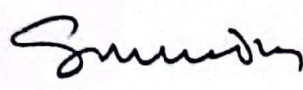
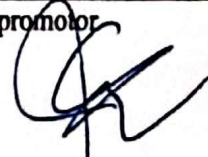




*Mencerdaskan &
Memartabatkan Bangsa*

**AMANDA SETIORINI
7647168370**

Diajukan kepada Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta dalam Rangka
Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Doktor

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2022**

PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/PROMOSI DOKTOR		
Promotor  Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si Tanggal: 8/8 '22	Kopromotor  Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si Tanggal: 8/8/22	
NAMA Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus (Ketua) ¹	TANDA TANGAN 	TANGGAL 12/8 '22
Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris) ²		11/08/2022
Nama : Amanda Setiorini No. Registrasi : 7647168370 Program Studi : Ilmu Manajemen Tgl. Lulus :		

ABSTRAK

MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA DAERAH SEBAGAI AGEN PERUBAHAN: STUDI KASUS PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO 2008-2018

Amanda Setiorini

Penelitian ini bertujuan untuk memahami kepala daerah sebagai agen perubahan, yang membawa perbaikan bagi masyarakat dan daerahnya. Adapun pertanyaan penelitian yang ingin dijawab adalah sebagai berikut: bagaimana pembentukan agen perubahan, bagaimana implementasi kepemimpinan yang dibutuhkan, serta bagaimana cara melakukan perubahan.

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Bojonegoro pada periode 2008-2018, yaitu pada masa kepemimpinan Bupati Suyoto. Perubahan yang dibawa oleh Suyoto adalah sebuah fenomena yang dianggap menarik untuk dipelajari, dengan harapan dapat ditiru oleh daerah lain dan memunculkan agen perubahan di banyak sektor publik lainnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Informan utama dalam penelitian ini adalah Suyoto, sementara sembilan informan lain dikembangkan dari hasil wawancara dengan Suyoto. Selain itu juga dilakukan analisis dokumen dan foto, baik berupa berita maupun tulisan lainnya.

Tema yang muncul untuk menjawab pertanyaan mengenai pembentukan agen perubahan adalah: kemauan untuk belajar, pembagian wewenang/tugas/peran, kemauan untuk menjadi lebih bersih/baik, dan memberi perhatian kepada generasi muda. Sementara tema yang muncul untuk menjawab pertanyaan mengenai implementasi kepemimpinan yang dibutuhkan adalah: mencari solusi atau terobosan, pro-rakyat, tidak berjarak, memiliki sifat pemaaf, memiliki kepedulian, memiliki visi, menjadi pemimpin publik—bukan komunitas, mendengarkan masukan, dan menjadi contoh atau model. Sedangkan tema yang muncul untuk menjawab pertanyaan mengenai cara melakukan perubahan adalah: pemberdayaan masyarakat, komunikasi, profesionalisme, pengelolaan finansial, memahami budaya/karakter/sosial masyarakat, mampu bersinergi, menjadi mediator, menumbuhkan rasa percaya, regulasi yang jelas, dan *walk the talk*.

Dari hasil tersebut dibuatlah model kepemimpinan perubahan yang menekankan pentingnya peran pemimpin untuk mengubah lingkungan birokratis yang kaku menjadi sebuah *learning organization*. Kepemimpinan tersebut harus didukung dengan karakteristik tertentu yang dibutuhkan oleh masyarakat. Dengan demikian barulah dapat melakukan perubahan dengan pemahaman pada budaya dan kondisi masyarakat sebagai landasan untuk membangun rasa percaya dan bersinergi antara pemerintah daerah dengan masyarakat.

Kata kunci: agen perubahan, *learning organization*, kepemimpinan, manajemen pengetahuan

ABSTRACT

LOCAL HEAD LEADERSHIP MODEL AS A CHANGE AGENT:

CASE STUDY IN BOJONEGORO DISTRICT 2008-2018

Amanda Setiorini

This study aims to understand the regional head as an agent of change, who brings improvement to the community and the region. The research questions to be answered are as follows: how to form change agents, how to implement the required leadership, and how to make changes.

This research was conducted in Bojonegoro Regency in the period 2008-2018, during the leadership of the Regent of Suyoto. The change brought by Suyoto is a phenomenon that is considered interesting to study, with the hope that it can be imitated by other regions and create agents of change in many other public sectors.

This research uses a case study approach. The main informant in this study was Suyoto, while nine other informants were developed from the results of interviews with Suyoto. In addition, analysis of documents and photos, both in the form of news and other writings, is also carried out.

The themes that emerged to answer questions regarding the formation of change agents were: willingness to learn, division of authority/tasks/roles, willingness to be cleaner/better, and paying attention to the younger generation. While the themes that emerged to answer questions regarding the implementation of the leadership needed were: looking for solutions or breakthroughs, pro-people, not being distant, having a forgiving nature, having concern, having a vision, become a public leader—not a community leader, listening to input, and being an example or model. While the themes that emerged to answer questions about how to make changes were: community empowerment, communication, professionalism, financial management, understanding the culture/character/social of the community, being able to synergize, being a mediator, fostering trust, clear regulations, and walk the talk.

From these results, a change leadership model is made that emphasizes the importance of the leader's role in transforming a rigid bureaucratic environment into a learning organization. Such leadership must be supported by certain characteristics needed by the community. Only then can make changes with an understanding of the culture and conditions of the community as a basis for building trust and synergies between the local government and the community.

Keywords: change agent, learning organization, leadership, knowledge management

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : Amanda Setiorini
NIM : 7647168370
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 5 Februari 1976
Program : Magister/Doktor*
Program Studi : Ilmu Manajemen SDM

Dengan ini menyatakan bahwa tesis/disertasi* dengan judul

MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA DAERAH SEBAGAI AGEN
PERUBAHAN:

STUDI KASUS PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO 2008-2018

merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 25 Juli 2022

Yang menyatakan,



Amanda Setiorini

NIM 7647168370

*Coret salah satu

PERNYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Amanda Setiorini

No Registrasi : 7647168370

Menyatakan bahwa saya telah memublikasikan hasil penelitian Disertasi Doktor saya sebagai berikut:

Setiorini, A., et al. (2022). How to Make Changes in Public Organization, Case Study in Bojonegoro Regency, 2008-2018. *International Journal of Social Service and Research (IJSSR)*, Volume 2, No. 7. ISSN: 2807-8691 (Online).
<https://doi.org/10.46799/ijssr.v2i7.128>

Jakarta, 25 Juli 2022



Amanda Setiorini

PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, disertai berjudul MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA DAERAH SEBAGAI AGEN PERUBAHAN: STUDI KASUS PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO 2008-2018 ini akhirnya berhasil diselesaikan, untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan Doktor Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta.

Dengan segala kerendahan hati, izinkan penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya, kepada:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si., Rektor Universitas Negeri Jakarta;
2. Prof. Dr. Dedi Purwana E. S., M. Bus., Direktur Program Pascasarjana
3. Prof. Dr. Hamidah, SE., M. Si., Koordinator Program Studi S3 IM-MSDM Pascasarjana UNJ;
4. Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si., Promotor
5. Prof. Dr. Saparuddin. Mukhtar, M.Si., Co-Promotor;
6. Dr. Suyoto M.Si., informan utama dalam penelitian ini serta para informan, narsumber, dan kolega di Bojonegoro;
7. Bapak/Ibu dosen S3 dan rekan mahasiswa S3 khususnya Ilmu Manajemen angkatan 2016 kelas A;
8. Senior, rekan, sahabat, dan mahasiswa di Universitas Krisnadwipayana,
9. Kedua pasang orangtua penulis, Setiowibowo Pangestu (alm.) dan Trini Indarjati serta Kol. (Purn). DR. Achmad Santosa, DSB dan Prof. Dra. Rudjiati Raswin Santosa;
10. Keluarga tercinta: Sigit Widodo, S.T., M.Si., Gabriel Choirul Alman, Pramudito Harjo Widodo, dan Fariel Zulfikar Alman, serta adik-adik saya.

Semoga penelitian ini dapat bermanfaat untuk banyak orang.

Jakarta, 7 Agustus 2022

Amanda Setiorini

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
PERNYATAAN PUBLIKASI	vi
PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR BAGAN	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
Bab I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
1. Bojonegoro Sebelum Suyoto	2
2. Bojonegoro Setelah Suyoto	4
3. Terobosan Baru Pemerintah Kabupaten	8
4. Perubahan dan Pembaruan Pemerintahan	14
B. Pembatasan Penelitian	15
C. Pertanyaan Penelitian	15
D. Tujuan Penelitian	16
E. <i>State of The Art</i> Penelitian	17
F. <i>Roadmap</i> Penelitian	18
Bab II KAJIAN PUSTAKA	19
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian	19
1. Pembaruan Pemerintahan (Birokrasi)	20
1.1. Manajemen Perubahan	20
1.2. Peran pemerintah kabupaten sebagai fasilitator.	24
1.3. Pemberdayaan masyarakat.	26
1.4. Penerapan desentralisasi.	27
1.5. Orientasi pelayanan yang diberikan.	28
1.6. Penerapan kewirausahaan dalam pemerintahan.	29
2. Pembentukan Agen perubahan	34
2.1. Definisi agen perubahan	34

2.2.	Karakteristik agen perubahan	36
2.3.	Keterampilan dan kompetensi agen perubahan	41
2.4.	Jenis agen perubahan	45
2.5.	Tugas agen perubahan	48
3.	Kepemimpinan	51
B.	Hasil Penelitian yang Relevan	55
BAB III METODE PENELITIAN		59
A.	Waktu dan Tempat Penelitian	60
B.	Jenis Penelitian	60
C.	Desain Penelitian	63
D.	Sampel	67
1.	Informan 1	67
2.	Informan 2	68
3.	Informan 3	68
4.	Informan 4	68
5.	Informan 5	68
6.	Informan 6	68
7.	Informan 7	69
8.	Informan 8	69
9.	Informan 9	69
E.	Instrumen Penelitian	69
1.	Wawancara	70
2.	Pengamatan	71
3.	Interpretasi dokumen	72
4.	Metode visual	73
F.	Teknik Analisis Data	73
G.	Pemeriksaan Keabsahan Data	74
1.	Informan 10	74
2.	Informan 11	75
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		76
4.1.	Hasil	76
4.1.1.	Pembentukan Agen perubahan	76
4.1.1.1.	Kemauan untuk belajar	79
4.1.1.2.	Pembagian wewenang, tugas, dan peran	89

4.1.1.3. Kemauan untuk menjadi lebih bersih, lebih baik	97
4.1.1.4. Memberi perhatian kepada generasi muda	103
4.1.2. Implementasi Kepemimpinan	108
4.1.2.1. Mencari solusi atau terobosan.	111
4.1.2.2. Pro-rakyat.	116
4.1.2.3. Tidak berjarak.	125
4.1.2.4. Memiliki sifat pemaaf.	133
4.1.2.5. Memiliki kepedulian.	134
4.1.2.6. Memiliki visi.	137
4.1.2.7. Menjadi pemimpin publik, bukan komunitas.	140
4.1.2.8. Mendengarkan masukan.	143
4.1.2.9. Menjadi contoh atau model.	146
4.1.3. Cara melakukan perubahan	151
4.1.3.1. Pemberdayaan masyarakat	154
4.1.3.2. Komunikasi	166
4.1.3.3. Profesionalisme	172
4.1.3.4. Pengelolaan finansial	182
4.1.3.5. Memahami budaya, sosial, karakter, dan lain-lain	185
4.1.3.6. Mampu bersinergi	188
4.1.3.7. Menjadi mediator	192
4.1.3.8. Menumbuhkan rasa percaya	196
4.1.3.9. Regulasi yang jelas	200
4.1.3.10. Walk the talk	204
4.2. Pembahasan	207
4.2.1. <i>Learning Organization</i> dari Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	209
4.2.2. Kepemimpinan untuk Perubahan	220
4.2.3. Melakukan Perubahan Sosial yang Otentik	226
4.3. Keterbatasan Penelitian	233
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	235
5.1. Kesimpulan	235
5.1.1. Implementasi Kepemimpinan	235
5.1.2. Pembentukan Agen perubahan	235
5.1.3. Cara Melakukan Perubahan	236
5.2. Rekomendasi	240

DAFTAR PUSTAKA	243
LAMPIRAN	255



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Berbagi pengalaman di Brazil	9
Gambar 2 Berbagi pengalaman di Afrika Selatan.....	9
Gambar 3 Dalam Dialog Publik, setiap orang boleh mengadukan masalahnya. (sumber: Facebook PMI Bojonegoro, 11 Maret 2017, https://www.facebook.com/pmi.bojonegoro.14/videos/174906886348380/?sfnsn=wiwspwa)	10
Gambar 4 Management review yang dilakukan antar OPD setiap Jumat pagi.....	12
Gambar 5 Hasil pengolahan NVivo menunjukkan empat tema yang muncul dari hasil analisis mengenai pembentukan agen perubahan.	76
Gambar 6 Mewakili Pemerintah Kabupaten Bojonegoro di forum SDGs Asia pada 2016 (dok. Pribadi)	93
Gambar 7 Hasil pengolahan NVivo menunjukkan sepuluh tema yang muncul dari hasil analisis mengenai implementasi kepemimpinan	108
Gambar 8 Gelaran makan bersama masyarakat di rumah dinas bupati.....	126
Gambar 9 Masyarakat bisa langsung menemui Bupati kapanpun dan di manapun	128
Gambar 10 Makan di meja yang sama dengan ajudan dan sekretaris.....	130
Gambar 11 Menyambut Dubes Amerika Serikat dengan sambal buatan sendiri	131
Gambar 12 Mendatangi masyarakat dengan menggunakan motor trail.....	144
Gambar 13 Mencontohkan pemasangan paving agar masyarakat dapat mengerjakan sendiri.	148
Gambar 14 Hasil pengolahan NVivo menunjukkan sepuluh tema yang muncul dari hasil analisis mengenai cara melakukan perubahan	151
Gambar 15 Potongan rekaman Suyoto di acara Mata Najwa (Sumber https://www.youtube.com/watch?v=-OS0ZI4cAm0)	155
Gambar 16 Akademi Komunitas Negeri menjadi salah satu cara memberdayakan masyarakat melalui pengembangan sumber daya manusia.....	160
Gambar 17 Salah satu motif batik Bojonegoro, yaitu pohon jati (sumber: http://www.jonegoroan.com/sejarah/9-motif-batik-jonegoroan/)	161
Gambar 18 Mendatangi dan mendengarkan masukan dari masyarakat secara langsung.	168
Gambar 19 Tidak ada ajudan atau sekretaris yang memisahkan bupati dari masyarakatnya.....	169
Gambar 20 Pendopo kabupaten adalah milik rakyat, dengan demikian Dialog Publik dilakukan di sini agar setiap warga Bojonegoro dapat hadir tanpa batasan.	181

DAFTAR TABEL

<i>Tabel 1 perbandingan indikator-indikator SDG pada 2008 dan 2017 untuk menunjukkan perbaikan di Bojonegoro</i>	153
<i>Tabel 2 Tiga belas kawasan Ekonomi & Industri.....</i>	161
Tabel 3 Peraturan, Keputusan, dan Instruksi Bupati yang dikeluarkan semasa Bupati Suyoto.....	200



DAFTAR BAGAN

Bagan 1 Jumlah Penduduk Miskin Bojonegoro 2002-2020	7
Bagan 2 Indeks Pembangunan Manusia 2002-2020	7
Bagan 3 Desain Penelitian	64
Bagan 4 Peta Kajian Teoritik	65
Bagan 5 Peta Penelitian.....	66
Bagan 6 Model Perubahan di Sektor Publik	208



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Coding 1-Agen Perubahan-Mau Belajar	256
Lampiran 2 Coding 2-Agen Perubahan-Pembagian Wewenang, Tugas, Peran..	272
Lampiran 3 Coding 3-Agen Perubahan-Mau Menjadi Lebih Bersih, Lebih baik	280
Lampiran 4 Coding 4-Agen Perubahan-Memperhatikan Generasi Muda	284
Lampiran 5 Coding 5-Kepemimpinan-Mencari Solusi.....	286
Lampiran 6 Coding 6-Kepemimpinan-Pro-Rakyat.....	312
Lampiran 7 Coding 7 Kepemimpinan-Tidak Berjarak	328
Lampiran 8 Coding 8-Kepemimpinan-Memiliki Sifat Pemaaf.....	339
Lampiran 9 Coding 9-Kepemimpinan-Memiliki Kepedulian.....	346
Lampiran 10 Coding 10-Kepemimpinan-Memiliki Visi	352
Lampiran 11 Coding 11-Kepemimpinan-Menjadi Supir Bus Umum.....	357
Lampiran 12 Coding 12-Kepemimpinan-Mendengarkan Masukan	362
Lampiran 13 Coding 13-Kepemimpinan-Menjadi Contoh atau Model.....	366
Lampiran 14 Coding 14-Cara Berubah-Pemberdayaan Masyarakat	370
Lampiran 15 Coding 15-Cara Berubah-Komunikasi	391
Lampiran 16 Coding 16-Cara Berubah-Profesionalisme.....	412
Lampiran 17 Coding 17-Cara Berubah-Pengelolaan Finansial	426
Lampiran 18 Coding 18-Cara Berubah-Memahami Budaya, Sosial, Karakter, dan lain-lain	436
Lampiran 19 Coding 19-Cara Berubah-Mampu Bersinergi	445
Lampiran 20 Coding 20-Cara Berubah-Menjadi Mediator.....	452
Lampiran 21 Coding 21-Cara Berubah-Menumbuhkan Rasa Percaya.....	462
Lampiran 22 Coding 22-Cara Berubah-Regulasi yang Jelas	476
Lampiran 23 Coding 23-Cara Berubah-Walk the Talk.....	482
Lampiran 24 Hasil Uji Turnitin	486
Lampiran 25 Riwayat Hidup.....	487



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Amanda Setiorini
NIM : 7647168370
Fakultas/Prodi : Pascasarjana Ilmu Manajemen
Alamat email : amandaswid@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA DAERAH SEBAGAI AGEN PERUBAHAN:

STUDI KASUS PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO 2008-2018

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta 2 September 2022

Penulis

(Amanda Setiorini)
nama dan tanda tangan