

## **KEPEMIMPINAN WALIKOTA SURABAYA TRI RISMAHARINI SEBAGAI MODEL BIROKRASI EFEKTIF**

**Retnowati WD Tuti & Sa'diyah El Adawiyah**

Program Studi Magister Ilmu Administrasi & Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

retnowatiwdtuti@yahoo.com

---

### **Abstrak**

Kepemimpinan perempuan di berbagai daerah telah memberikan warna berbeda. Kepemimpinan politik perempuan yang feminis memberikan sebuah pendekatan empati. Pendekatan ini membedakan dengan pendekatan kepemimpinan maskulin. Kepemimpinan politik yang feminis dan kebijakan pembangunan yang pro pada perempuan dianggap lebih dapat menyelesaikan persoalan yang mendasar di dalam masyarakat seperti isu kesehatan perempuan dan anak, pemberdayaan ekonomi perempuan, pendidikan bagi perempuan, maupun isu-isu kekerasan terhadap perempuan, isu-isu pro perempuan. Hal ini disebabkan karena perempuan tidak hanya merawat dirinya tetapi juga lingkungan sosialnya. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi tipe kepemimpinan Tri Rismaharini dan menganalisis gaya kepemimpinan Tri Rismaharini sebagai model birokrasi efektif. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan teori komunikasi politik dan kepemimpinan untuk menginterpretasi analisis data. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa prestasi Tri Rismaharini selama memimpin Surabaya karena tipe kepemimpinannya yang *bureaucratic entrepreneur*, demokratis, dan memiliki empati.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Kepala Daerah, Perempuan, Birokrasi Efektif

## **TRI RISMAHARANI' S LEADERSHIP AS SURABAYA MAYOR DEPICTS: AN EFFECTIVE BUREAUCRACY MODEL**

### **Abstract**

*Female leadership has contributed different aspects in many regions. The leadership offers an empathetic approach which differs from the masculine one. Feminist political leadership and pro-women development policies are considered to solve more fundamental problems in society such as women and children's health issues, women's economic empowerment, education for women, violence against women, pro-women issues. This is due to the fact that women care for their environment besides themselves. This research aims to identify the type of leadership of Tri Rismaharini and analyze her leadership style which determines the effectiveness of organizational communication in the bureaucracy. The research method used is descriptive with*

*a qualitative approach with political communication and leadership theories to interpret data analysis. The result of this study shows that Tri Rismaharini's achievements while leading the city of Surabaya are due to her bureaucratic entrepreneurial, democratic, and empathetic leadership type.*

**Keywords:** Leadership, Regional Head, Women, Effective Bureaucracy

---

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam organisasi. Kepemimpinan perempuan berbeda dengan kepemimpinan laki-laki menurut Mulia (2005). Hal ini terjadi karena, bagi perempuan kekuasaan itu dimaknai sebagai keinginan untuk mensejahterahkan orang lain,

Riant Nugroho dalam Satunama (2016), Negara-negara dengan jumlah perempuan yang signifikan dalam perumusan kebijakan tentang perempuan yang progresif, seperti terjadi di Swedia, Finlandia, Denmark, Norwegia, Jerman, Belanda dan sebagainya. Hal ini berbeda dengan jumlah perempuan minim dalam parlemen, seperti Jepang (7,3%), Amerika Serikat (145), Kuwait dan Saudi Arabia (0%). Di Indonesia, lahirnya dorongan terhadap perempuan dalam menduduki posisi kepala daerah atau kepemimpinan kepala daerah sangat kuat dan relevan. Dukungan melalui Kebijakan Pemerintah dalam mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender telah ditetapkan dalam GBHN, 1999, UU No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas 2000-2004) dan dipertegas dengan Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender (PUG). Undang-undang pendukung lainnya UU No.7 Tahun

1984 Tentang Pengesahan Konvensi Mengenai Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi Terhadap Perempuan; UU No. 23 tahun 2004 tentang Penghapusan Kekerasan Dalam Rumah Tangga; UU No. 21 tahun 2007 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Perdagangan Orang. Di samping itu, pemerintah juga sedang membuat Rancangan Undang-undang Kesetaraan dan Keadilan Gender (RUU KKG) yaitu salah satu RUU yang akan dibahas dalam Program Legislasi Nasional (Prolegnas) 2009-2014.

Dulu, kata “pemimpin” identik dengan kata sifat “kompetitif”, agresif dan dominan, yang biasanya diasosiasikan dengan maskulinitas. *Strereotype* seorang pemimpin dianggap cocok dengan maskulinitas, yaitu kompeten, tangguh dan dingin (Bass, 1981), Hearn & Parkin 1986-87) dalam Adawiyah(2017) menyatakan bahwa pemimpin biasanya dideskripsikan dengan kata sifat ‘*kompetitif, agresif* atau *dominan*’. yang sering diasosiatifkan dengan maskulinitas. Hal yang sama disampaikan Freud dan Nocilson (Adawiyah, 2017) bahwa kita tidak dapat memberi konsep baru pada kata *maskulin* dan *feminine*. Konsep kepemimpinan akan selalu berkenaan dengan aktivitas kekuasaan, “kekuasaan identik dengan sifat-sifat maskulinitas yakni ketegaran, kekuatan

dan kemampuan mempengaruhi orang lain” (Mulia, 2005).

Drucker dalam Adawiyah (2017) mengungkapkan bahwa kesuksesan organisasi Jepang adalah dengan menggunakan *strategi female oriented*, memupuk hubungan untuk membangun kepentingan yang sama, kepercayaan, kesetiaan, dan harga diri dalam pencapaian bagi keseluruhan organisasi sebagai tambahan. Naisbitt dan Aburdeno (1986), Moran (2000) dalam Adawiyah (2018) menyatakan bahwa sekarang sudah masuk ke dalam era runtuhnya organisasi dengan hirarki seperti piramida dan mulai munculnya organisasi yang berorientasi pada manusia (*people centered*)

Menurut Blackburn (Adawiyah, 2018) tantangan utama kepemimpinan perempuan adalah kuatnya sistem kepemimpinan patriarki pada level elit nasional dan kuatnya politik Islam yang bersifat patriarki. Hambatan terbesar pemberdayaan kepemimpinan perempuan adalah dua hal: pertama, perempuan bekerja terlalu banyak, terlalu payah (*overworked*); kedua, perempuan dibayar terlalu murah oleh sistem ekonomi. Pada dasarnya, perempuan memiliki banyak peluang menjadi pemimpin. Akan tetapi tantangan terbesar adalah tidak terlatihnya perempuan dalam kepemimpinan publik dan pilihan perempuan untuk berada di rumah. Kedua tantangan internal tersebut merupakan potret nyata bagaimana perempuan masih ditempatkan dan menempatkan dirinya sebagai warga negara kelas kedua.

Komunikasi dipandang sebagai suatu instrumen yang dipakai manusia untuk mencapai maksud-maksud

tertentu, seperti memberi instruksi, membujuk, atau memperoleh kekuasaan menurut Pearce (dalam Adawiyah 2018).

Kepemimpinan politik perempuan yang *feminism* memberikan sebuah pendekatan empati. Kepemimpinan politik yang feminis dan kebijakan pembangunan yang pro pada perempuan dianggap lebih dapat menyelesaikan persoalan-persoalan yang mendasar di dalam masyarakat seperti isu kesehatan perempuan dan anak, pemberdayaan ekonomi perempuan, pendidikan bagi perempuan, maupun isu-isu kekerasan terhadap perempuan, isu-isu pro perempuan.

Hal ini disebabkan karena perempuan tidak hanya merawat dirinya tapi juga lingkungan sosialnya. Fokus penelitian pada Walikota Surabaya Tri Rismaharini Dimasa kepemimpinan Tri Rismaharii, periode 2016-2020 kota Surabaya meraih berbagai penghargaan baik nasional dan internasional. Berbagai penghargaan di raih Tri Rismaharini antara lain; The President of Association otherways management & cousulting Paris-Franc Otherways Management Association Club (OMAC), The President United Cities and Local Government (UCLG) Asia Pasific (ASPAC), Online populer city Guangzhou International award, indeks kota cerdas Indonesia (IKCI), Di tahun 2019 Women Emporwoment Award (WEA) Singapara, top 99 Sinovik (Sistem informasi inovasi pelayanan publik dll. Dimasa kepemimpinan Tri Rismaharii, periode 2016-2020 kota Surabaya meraih berbagai penghargaan baik nasional dan internasional. Berbagai penghargaan di raih Tri

Rismaharini antara lain; The President of Association otherways management & cousulting Paris-Franc Otherways Management Association Club (OMAC),The President United Cities and Local GOverment (UCLG) Asia Pasific (ASPAC), Online populer city Guangzhou International award, indeks kota cerdas Indonesia (IKCI), Di tahun 2019 Women Emporwoment Award (WEA) Singapara, top 99 Sinovik (Sistem informasi inovasi pelayanan publik dll. Adapun rumusan masalah menganalisis kepemimpinan Walikota Surabaya Tri Rismahaini sebaga Model Birokrasi Efektif. Tujuan Penelitian adalah: 1) Untuk menganalisis Kepemimpinan Birokrasi Tri Rismaharini 2). Untuk menganalisis Gaya Kepemimpinan Tri Rismaharini sebagai model birokrasi efektif.

Harold Koontz and Cyril O'Donnell (1984) *state that leadership is influencing people the follow in the achievement of a common goal.* Mullins (2005) kepemimpinan secara sederhana yaitu *a relationship through which one person influences the behavior or actions of other people.* Yuki (2009) memberikan definisi kepemimpinan sebagai *a process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*" Proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pola proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.

Northouse (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *Is a process whereby an individual influences a group of individual to achieve a common goal*" kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu lain guna mencapai tujuan bersama. Northouse menggaris bawahi konsep penting dalam definisi kepemimpinan: 1) Kepemimpinan merupakan sebuah proses; 2) Kepemimpinan melibatkan pengaruh; 3) Kepemimpinan muncul di dalam kelompok; 4) Kepemimpinan melibatkan tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan sinergi, yang merupakan perpaduan dari falsafah, ketrampilan, sifat dan perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi kinerja para pengikutnya menurut Machali dan Kurniadin (2014).

Powel (2011), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional telah menjadi fokus dari teori-teori kepemimpinan. Berangkat dari teori Bass (1985)

1. Kepemimpinan transaksional adalah suatu pendekatan social terhadap kepemimpinan yang melibatkan proses timbal balik antara pimpinan dan bawahan.
2. Kepemimpinan transformasional menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yg didasari oleh nilai-nilai, keyakinan dan asumsi mengenai visi, misi organisasi.
3. Kepemimpinan Laissez Faire; kepemimpinan yang menghindari tanggungjawab untuk kepemimpinan.

Secara umum penelitian-penelitian yang ada menunjukkan bahwa perempuan cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional dibanding pria. Rosenes (dalam Parker, 1996) dalam penelitiannya memperlihatkan bahwa perempuan Anglo-American cenderung lebih bergaya transformasional sedang prianya bergaya transaksional. Selain itu gaya kepemimpinan transformasional-transaksional juga dikenal gaya demokratik dan otoritatif, namun jika ditinjau ciri-ciri dari kedua gaya kepemimpinan tersebut secara umum sama di mana gaya demokratik identik dengan transformasional dan otoritatif identik dengan transaksional. Eagly dan Johnson (dalam Saugani 2014) mengutamakan secara umum gaya demokratik cenderung dimiliki perempuan dibanding pria dalam lingkungan organisasi yang sama. Perbedaan jenis kelamin ini dilatar belakangi oleh perbedaan pria dan perempuan dalam hal kepribadian dan ketrampilan kerjanya (Eagly & Johnson dalam Strees, Porter & Bigley, 1996 dalam Saugani, 2014)

## **METODE**

Rancangan penelitian menggunakan pendekatan kritis dengan metode penelitian kualitatif. Berfokus pada upaya untuk mencoba menggali kepemimpinan birokrasi Tri Rismaharini di tahun 2016-2020. Penelitian kualitatif Selain itu juga menggunakan studi kasus dalam pelaksanaannya. Subjek penelitian Tri Rismaharini sebagai walikota Surabaya. Pembatasan penelitian pada konteks kepemimpinan Tri Rismaharini.

Pemilihan subjek penelitian ini dilakukan dengan purposive sampling dengan melakukan pengamatan dan wawancara langsung. Validasi dalam penelitian ini menggunakan triangulasi (Denzin, 1978; Creswell, 2009) melalui informan, dokumentasi dari berbagai sumber.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan dari seseorang pemimpin dalam menggerakkan atau mempengaruhi orang lain/bawahan dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Salah satu peran seorang kepala daerah adalah sebagai pemimpin karena kepemimpinan merupakan sifat dan ciri kepribadian yang membedakan pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan sebagai tingkah laku atau perbuatan pemimpin dan kepemimpinan berkaitan dengan hasil pelak/sanaan serta kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif merupakan hasil dan kombinasi yang tepat Antara situasi yang menyenangkan dan gaya kepemimpinan.

### **Kepemimpinan Birokrasi**

Gaya komunikasi pemimpin perempuan kepala daerah sangatlah penting sebagai aktor utama dalam komunikasi politik. Proses komunikasi politik akan berjalan lancar karena peran faktor komunikator politik. Komunikator politik akan berjalan efektif apabila didukung oleh beberapa unsur yaitu penampilan dan sikap dari komunikator itu sendiri. Penampilan komunikator baik secara verbal maupun non verbal yang meliputi cara

bicara, cara berpakaian, ekspresi verbal dan non verbal, kerapian, penggunaan kata dan bahasa sangat mempengaruhi proses komunikasi berlangsung.

Tri Rismaharini adalah tipe kepemimpinan *bureaucratic entrepreneur* yang dapat dilihat melalui berbagai prestasi yang telah diraih Risma selama memimpin Surabaya. (Maichal & Urbanus 2014). Entrepreneur didefinisikan sebagai orang-orang yang menggunakan sumber daya dengan cara yang berbeda untuk memaksimalkan produktivitas dan efisiensi. Keberadaan seorang *bureaucratic entrepreneur* memiliki peran yang sangat penting untuk melakukan perubahan dan pembaharuan pada kebijakan-kebijakan pemerintah serta meningkatkan efisiensi dari program pemerintahan (Teske & Schneider 1994). Penyelenggara negara (birokrat) yang melakukan perubahan dan pembaharuan terhadap sistem pemerintahan sehingga menjadi lebih efisien dan produktif dapat dikatakan sebagai *bureaucratic entrepreneur*. Para *bureaucratic entrepreneur* adalah pendobrak sistem yang memecahkan kebuntuan dan memberi solusi inovatif atas permasalahan di sektor publik.

Tugas seorang *bureaucratic entrepreneur* dapat menentukan apa yang ingin dicapai berdasarkan tiga nilai yaitu values, belief dan pengalaman hidup (Haass 1999; Djamal 2014). Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dalam penelitian tujuan Risma sebagai pemimpin adalah menyejahterakan masyarakat Surabaya.

*“...untuk apa menjadi pemimpin kalau kepentingan sendiri lebih diutamakan dibandingkan kepentingan*

*orang banyak. Sumpah saya itu tidak boleh mementingkan kepentingan pribadi ataupun golongan. Tujuan saya menjadi walikota adalah bagaimana masyarakat Surabaya hidup sejahtera”*, ujar Risma.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan juga hasil wawancara yang dilakukan media, Karakter kepemimpinan Risma adalah pertama, *karakter tulus* (Budiraharso, 2014) atau mau ‘mengemong’ orang lain (Tronto 2010; Michail 2014). Risma merupakan pemimpin yang memiliki kepedulian semata-mata bukan demi kepentingan dirinya tetapi demi kepentingan masyarakat. Risma sadar akan hak dan tanggung jawabnya, serta menyadari konsekuensi menjadi pejabat publik. Salah satu bukti ketulusan Risma adalah dalam mengerjakan pembangunan taman kota (Heryanto & Rosyidin, 2015). *Kedua, jujur*. Kejujuran merupakan karakter penting yang harus dimiliki dalam mendapatkan dukungan masyarakat dengan adanya transparansi dalam pengelolaan keuangan (Budiharso, 2014:59).

*Inovatif*, Tri Rismaharini melakukan banyak terobosan dan perubahan dalam birokrasi dengan penggunaan teknologi komunikasi dan informasi *handy talky* (HT). Pemanfaatan teknologi informasi juga dilakukan dalam surat menyurat menggunakan email. Selain itu pendidikan gratis bagi siswa SD hingga SMA. Gaya kepemimpinan Risma merupakan gaya kepemimpinan transformasional, dimana karakter inovatif mendorong Risma untuk melakukan banyak transformasi pada birokrasi pemerintahan kota Surabaya. Karakter keempat integritas, integritas

Risma tidak diragukan lagi dan merupakan faktor yang harus dimiliki seorang pemimpin (Harper, 2013;23). Risma berani mengambil resiko apapun dalam mengambil satu keputusan seperti pembubaran Dolly.

### **Gaya Kepemimpinan Tri Rismaharini**

Gaya Kepemimpinan Tri Rismaharini menjadi daya tarik tersendiri. Risma sebagai perempuan kepala daerah memiliki tipe kepemimpinan demokratik karena jabatan yang disandanginya merupakan hasil pilihan masyarakat. Pemimpin demokratik memandang peranannya selaku koordinator, kooperatif, berorientasi pada kesejahteraan, dan cenderung kolektif (Blackmore, 1989. Hall, 1996; Jirasinghe dan Eyons, 1996). Hal ini sesuai dengan penelitian Shakeshaft (1989) di Amerika Serikat:

- a. Perempuan cenderung memiliki lebih banyak melakukan kontak dengan atasan dan bawahan.
- b. Perempuan menghabiskan banyak waktu dengan para anggota komunitas dan dengan koleganya, walaupun bukan perempuan
- c. Pemimpin perempuan lebih informal
- d. Peduli terhadap perbedaan perbedaan individual
- e. Bertindak sebagai pelayanan
- f. Lebih sopan dan tentative, sederhana dalam berbicara, Bahasa tubuh yang lebih jelas terlihat
- g. Lebih cenderung menggunakan model partisipatoris, dan

strategi kolaboratif dalam menyelesaikan konflik

Tri Rismaharini merupakan perempuan kepala daerah yang memimpin secara demokratik dan memiliki empati pada masyarakatnya sama dengan penelitian Schermerhorn 1999; Eagly dan Johnson 1990 dalam Saguni (2014). Sifat empati Tri Rismaharini dapat dilihat dari

#### 1. Sederhana dan jujur

sikap sederhana dan jujur sudah mulai tumbuh sejak pertama kali pencalonan Risma sebagai walikota Surabaya. Sikap sederhana sudah tertanam sejak Risma kecil hingga saat ini sebagai walikota Surabaya. Hal ini dirasakan pada saat observasi dalam penganugerahan Lie Kuan Yu di Balaikota Surabaya. Antusias masyarakat dengan wajah penuh sukacita dan menyambut Risma dengan jabat tangan, pelukan dan ungkapan kebanggaan lainnya. Bukan hanya kesederhanaan yang ditampilkan namun sikap jujur juga mengiringi kesederhaan Walikota Surabaya. Sikap jujur diperlihatkan saat memberikan informasi harta kekayaannya dalam pilkada 2011 dan 2015 yang memang sangat sedikit.

#### 2. Sosok peduli dan merakyat

Apapun yang dilakukan Risma menjadi magnet tersendiri bagi masyarakat Surabaya juga media massa (Ali Shahab 2017;23). Risma membentuk image melalui media massa Kendall & Paine

(1995:69). Apa yang dilihat dan apa yang dilakukan akan diproses oleh konstituen (Davis&Owen 1998, Neuman 1986) menjadi bahan perbincangan baik perorangan maupun kelompok (Davis&

Risma berhasil dalam membangun Surabaya melalui 3 program yaitu; penyediaan taman, pembangunan infrastruktur dan penanganan terhadap banjir. *Pertama* Penyediaan taman dianggap paling berhasil kota Surabaya semakin bertambah hijau dan asri serta kota ramah lingkungan. Selama kepemimpinan Risma Piala Adiputra untuk kategori kota Metropolitan direbut oleh Surabaya sejak tahun 2011-2014 selama 4 tahun berturut-turut. Surabaya memiliki 50 lebih ruang terbuka hijau yang tersebar di berbagai tempat. *Kedua*, program pembangunan infrastruktur melalui kerjasama antara pemerintah kota Surabaya dengan pemerintah pusat seperti pembangunan jalan dan saluran air. Pembangunan jalan serta perbaikan jalan di jalan-jalan kota Surabaya dilakukan untuk mengurangi kemacetan yang seringkali terjadi pada setiap pagi dan sore hari. *Ketiga*, program penanganan banjir, revitalisasi saluran air dilakukan menggunakan box culvert untuk melancarkan air pada saat hujan turun sehingga tidak terjadi genangan air yang berlarut-larut.

## **SIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah : Kepemimpinan Risma adalah tipe kepemimpinan *bureaucratic entrepreneur* yang terlihat dalam keseharian Tri Rismaharini yaitu sifat sederhana dan jujur, sosok peduli dan merakyat. Tri Rismaharini sebagai walikota Surabaya selalu ada bersama rakyat atau masyarakat Surabaya tanpa membedakan status dan golongan. Disamping itu, Tri Rismaharini dalam kepemimpinannya melakukan banyak inovasi dan mendapatkan penghargaan dari berbagai pihak baik dalam dan luar negeri.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adawiyah, El Sa'diyah. (2017). Strategi Komunikasi Perempuan Pemimpin. *Jurnal Perspektif Komunikasi*. Vol 1 No.2.
- \_\_\_\_\_. (2018). Woman and Poltic; Study of political communications of Women Head of Region. *1st Unseidea. Semarang. Indonesia*
- Bass, B.M. (1981) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Blackmore, J. (1989). Educational Leadership: A feminist Critique and Reconstruction, inc: Smyth, J.Ed., Critical Perspective on Educational Leadership, The Falmer Press, London. 93-129
- Budiharso, SA. (2014). *Risma Perempuan Hebat dan*



- Fenomenal*. Yogyakarta: Sinar Kejora.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design; Qualitative, Quantitative, and Mixed Methodes Approaches*. Upper Saddle River, NJ: Sage.
- Darmono. (2008). Artikel Gaya Kepemimpinan Perempuan bagi Efektivitas Organisasi.
- Djamil JS. (2014). *Note in Leadership*. Jakarta: Renebook.
- Eagly, A.H., and Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta Analisis CHIP Documents, Paper 11.
- Haass RN. (1999). *The Bureaucratic Entrepreneur*. Washinton D C (USA): Brookings Institution Press.
- Harper SC. (2013). Who said Leadership was Easy? *Industrial Management: 7 (3):20-25*.
- Hafkin, N and Taggart, N. (2001) Gender, Information Technology and Developing Countries; An analytic study; USAID, 2004
- Heryanto, GG. & Rosyidin, L. (2015). *10 Tokoh Transformatif Indonesia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Koontz, Harold. Cyrill O'Donnel. Heinz Wehrinch. (1984). *Management*. Mc Graw-Hill
- Lussier, N. Robert and Achua F. Christopher. (2010). *Leadership: Theory, Applications, and Skil development, 4th Edition* Mason. Ohio: South-Western Cengage Learning, p6.
- Maichal, Urbanus CB. (2014). Karakteristik Bureaucratic Entrepreneur pada Walikota Surabaya. *Jurnal Entrepreneur an Entrepreneurship*. 3(2).
- Maichal. Christian Budiman Urbanus. (2014). Karakteristik Bureaucratic Entrepreneur pada Walikota Surabaya. *Jurnal Entrepreneur dan Enterprership. Vol 3. No 2*.
- Mulia, Siti Musdah dan Anik Farida, (2005). *Perempuan dan Politik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Moran, J.W.,B.K. Brightman.2000. Leading Organizational Change. *Journal of Workplace Learning*, 12 (2) 66-74.
- Moeljono, Djokosantoso. (2008). *More About Beyond Leadership Dua Belas Konsep Kepemimpinan*. Jakarta: Elex Media Kominfo
- Northouse. G. Peter. (2010). *Leadership: Theory and Pratices. Fifth Edition*. California: Sage Publication.
- Parker, P.S. (1996). Gender, Culture And Leadership: Toward A Culturally Distinct Model Of African-American Women Executives Leadership Strategies. *Leadership Quarterly Vol 7, No 2, 189-214*.
- Robbins, S.P. (1996). Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, aplikasi. Jakarta. Prenhallindo
- Saguni, Fatimah. (2014). Pemberian Stereotype Gender. *Musawa: Vol 6 No.2*
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in Educational Administration*. Thousand Oaks: Sage.

- Satunama. (2016). *Perempuan di Pilkada Serentak 2015*. Yogyakarta: Yayasan Satunama.
- Strees, R.M. Porter, L.W. dan Bigley, G.A. (1996). *Motivation And Leadership At Work*. Singapore: McGraw Hill.
- Teske P, Schneider M. (1994). The Bureucratic Entrepreneur: the Case of City Manager. *Public Administration Review* 54 (4):331-339.
- Samovar. Larry A. Richard E. Porter, Edwin R. Medaniel. (2010). *Komunikasi Lintas Budaya*. Jakarta: Salemba Humanika
- Yukl. (1989). Managerial Leadership: A Review Theory and Research, *Yearly Review of Management. H 143-156*
- UU No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas 2000-2004)
- UU No.7 Tahun 1984 Tentang Pengesahan Konvensi Mengenai Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi Terhadap Perempuan;
- UU No. 23 tahun 2004 tentang Penghapusan Kekerasan Dalam Rumah Tangga;
- UU No. 21 tahun 2007 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Perdagangan Orang.