



## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL RIDWAN KAMIL : INOVASI, TANTANGAN DAN DAMPAKNYA DI KOTA BANDUNG

Maritza Regita Padmarini<sup>1</sup>, Nabila Trisya Fathiyah<sup>2</sup>,  
Visye Antasya<sup>3</sup>, Ratna Yosefin Eurolia<sup>4</sup>  
Administrasi Publik, FISIP, Universitas Sriwijaya  
E-mail: [maritzaregitapadmarini@gmail.com](mailto:maritzaregitapadmarini@gmail.com)

### Abstract (English)

Transformational leadership plays an important role in local government to improve the quality of public services and empower communities. Ridwan Kamil, as the Mayor of Bandung, applies these principles in his policies. This research aims to analyze Ridwan Kamil's application of transformational leadership style through his programs, using literature study method with transformational theory from Sudarwan Danim and Suparno (2009:62). The results show that Ridwan Kamil has successfully implemented the indicators of transformational leadership, such as innovation and community empowerment, through the PIPPK program and the "Smart City" initiative, although in the process it still draws some criticism from the community. Thus, Ridwan Kamil can be categorized as an effective transformational leader in addressing long-standing problems in Bandung, giving a positive impact on the quality of life and public services.

### Article History

Submitted: 18 September 2024  
Accepted: 27 September 2024  
Published: 28 September 2024

### Key Words

Leadership, Transformational, Innovation, Ridwan Kamil

### Abstrak (Indonesia)

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam pemerintahan daerah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memberdayakan masyarakat. Ridwan Kamil, sebagai Wali Kota Bandung, menerapkan prinsip-prinsip ini dalam kebijakannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan transformasional Ridwan Kamil melalui program-programnya, menggunakan metode studi literatur dengan teori transformasional dari Sudarwan Danim dan Suparno (2009:62). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ridwan Kamil berhasil menerapkan indikator kepemimpinan transformasional, seperti inovasi dan pemberdayaan masyarakat, melalui program PIPPK dan inisiatif "Smart City," meskipun dalam prosesnya masih menuai beberapa kritik dari masyarakat. Dengan demikian, Ridwan Kamil dapat dikategorikan sebagai pemimpin transformasional yang efektif dalam mengatasi masalah lama di Bandung, memberikan dampak positif terhadap kualitas hidup dan pelayanan publik.

### Sejarah Artikel

Submitted: 18 September 2024  
Accepted: 27 September 2024  
Published: 28 September 2024

### Kata Kunci

Kepemimpinan, Transformasional, Inovasi, Ridwan Kamil.





## Pendahuluan

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu paradigma kepemimpinan yang banyak dibahas dalam literatur manajemen dan ilmu sosial karena kemampuannya dalam mendorong perubahan positif di berbagai organisasi, termasuk dalam konteks pemerintahan. Konsep kepemimpinan ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978), yang mendefinisikannya sebagai proses di mana seorang pemimpin dan pengikutnya saling mengangkat moral dan motivasi satu sama lain untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass (1985) yang menyusun teori mengenai bagaimana pemimpin transformasional dapat menginspirasi, memotivasi, dan memfasilitasi perubahan pada organisasi atau komunitas yang dipimpinnya.

Kepemimpinan transformasional berbeda dengan gaya kepemimpinan transaksional yang cenderung berfokus pada pertukaran jangka pendek antara pemimpin dan pengikut melalui sistem reward dan punishment. Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan yang tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga berusaha meningkatkan kesejahteraan individu dan masyarakat luas. Mereka memanfaatkan visi yang kuat, nilai-nilai moral, dan inspirasi untuk memotivasi pengikut agar berkontribusi secara lebih signifikan, melampaui kepentingan pribadi menuju pencapaian tujuan kolektif.

Dalam konteks pemerintahan, gaya kepemimpinan ini sangat penting karena pemerintahan di berbagai negara, termasuk Indonesia, menghadapi tantangan besar dalam hal perubahan sosial, ekonomi, dan politik. Pemimpin transformasional dapat memainkan peran kunci dalam mendorong reformasi, meningkatkan partisipasi masyarakat, dan menciptakan kebijakan yang berorientasi pada perubahan jangka panjang. Oleh karena itu, pemimpin yang memiliki karakteristik transformasional cenderung mampu menginspirasi perubahan dalam tata kelola, pelayanan publik, serta pembangunan masyarakat yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Ridwan Kamil, sebagai salah satu pemimpin daerah di Indonesia, menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam menjalankan pemerintahannya. Ridwan Kamil dikenal sebagai sosok pemimpin yang visioner dan inovatif, terutama dalam mengelola kota Bandung selama menjabat sebagai wali kota. Dalam konteks pemerintahan daerah, kepemimpinan transformasional Ridwan Kamil ditandai oleh berbagai kebijakan dan program yang mendorong keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan publik serta penerapan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Melalui pendekatan inovatif, Ridwan Kamil mampu membawa perubahan signifikan di bidang tata kelola pemerintahan, infrastruktur, serta peningkatan kualitas hidup masyarakat.

Permasalahan penelitian ini berfokus pada tiga aspek utama dalam kepemimpinan transformasional Ridwan Kamil. Pertama, bagaimana penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional oleh Ridwan Kamil dalam pemerintahan daerah, terutama dalam hal inovasi dan partisipasi masyarakat. Kedua, apakah gaya kepemimpinan transformasional yang ia terapkan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di wilayah yang dipimpinnya. Ketiga, apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi keberhasilan penerapan kepemimpinan transformasional oleh Ridwan Kamil dalam menciptakan perubahan yang berkelanjutan di pemerintahan daerah.

Berdasarkan permasalahan tersebut, terdapat beberapa hipotesis yang diajukan. Pertama, penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh Ridwan Kamil diduga berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan inovasi dalam pemerintahan daerah. Kedua, kepemimpinan transformasionalnya juga diasumsikan mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dalam



proses pengambilan keputusan publik. Ketiga, faktor internal seperti visi, misi, dan motivasi pemimpin serta faktor eksternal seperti dukungan masyarakat dan pemanfaatan teknologi diperkirakan memengaruhi keberhasilan penerapan kepemimpinan transformasional oleh Ridwan Kamil dalam menciptakan perubahan yang positif dan berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh Ridwan Kamil dalam konteks pemerintahan daerah. Secara lebih spesifik, penelitian ini akan menganalisis bagaimana Ridwan Kamil menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, terutama dalam hal inovasi dan partisipasi masyarakat. Selain itu, penelitian ini juga akan menilai apakah gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Ridwan Kamil memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di wilayah yang dipimpinnya. Lebih lanjut, penelitian ini akan mengidentifikasi pandangan warga lokal wilayah yang dipimpinnya atas produk-produk yang dihasilkan selama jabatan pimpinan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan atau studi literatur sebagai pendekatan utamanya. Metode ini melibatkan pengumpulan dan penelaahan berbagai sumber referensi yang relevan dengan topik yang diteliti, termasuk jurnal ilmiah, berita, serta laporan dari organisasi yang memiliki kredibilitas baik. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi, yang bertujuan untuk menyaring dan menggali ide-ide utama yang terkandung dalam sumber-sumber tersebut. Pendekatan ini memungkinkan penulis untuk mengkaji berbagai perspektif teoritis dan empiris yang mendukung kajian terkait gaya kepemimpinan transformasional Ridwan Kamil.

Dalam penelitian ini, selain mengandalkan studi literatur, kami juga menerapkan teori kepemimpinan transformasional sebagai landasan analisis. Teori ini membantu dalam memahami bagaimana Ridwan Kamil berperan sebagai pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan masyarakat. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, seperti visi yang jelas, komunikasi yang efektif, dan motivasi, penelitian ini mengeksplorasi cara-cara konkret di mana Ridwan Kamil menciptakan perubahan positif dan mendorong partisipasi aktif warga. Pendekatan ini memperkaya narasi dengan mengaitkan teori dengan praktik nyata, memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai dampak kepemimpinannya di tingkat daerah.

Hasil dari penelitian ini disajikan dalam bentuk teks naratif yang menguraikan teori-teori yang relevan dengan objek penelitian. Teori-teori tersebut kemudian dihubungkan dengan implementasi praktis kepemimpinan Ridwan Kamil, sehingga menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana ia memanfaatkan inovasi dan mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pemerintahan. Narasi yang dihasilkan bukan hanya menjelaskan teori secara umum, tetapi juga menggambarkan secara lebih konkret bagaimana konsep-konsep kepemimpinan transformasional diterapkan oleh Ridwan Kamil dalam konteks pemerintahan daerah.



## Hasil dan Pembahasan

Ridwan Kamil bukanlah seorang politisi sejak awal kariernya, melainkan seorang profesional yang memiliki kontribusi besar dalam bidang arsitektur di Indonesia. Pada tahun 2013, ia diusung oleh Partai Keadilan Sejahtera dan Partai Gerindra sebagai calon Wali Kota Bandung, berpasangan dengan Oded Muhammad Danial sebagai calon wakil. Pasangan ini berhasil memenangkan pemilihan dengan perolehan suara 45,24%, unggul dari tujuh pasangan lainnya. Sebagai sosok muda yang berpendidikan tinggi, Ridwan Kamil dikenal ramah, cerdas, dan santun. Kariernya dimulai dari dunia arsitektur, dan pendidikan luar negeri yang dimilikinya menjadi bekal penting saat ia mulai memimpin Kota Bandung. Ia mulai menghadapi berbagai permasalahan kota yang sudah lama mengakar, seperti penurunan kualitas lingkungan, jaringan jalan yang buruk, dan masalah transportasi. Namun, Bandung juga dikenal sebagai kota dengan banyak potensi yang bisa Ridwan Kamil bukanlah seorang politisi sejak awal kariernya, melainkan seorang profesional yang memiliki kontribusi besar dalam bidang arsitektur di Indonesia. Pada tahun 2013, ia diusung oleh Partai Keadilan Sejahtera dan Partai Gerindra sebagai calon Wali Kota Bandung, berpasangan dengan Oded Muhammad Danial sebagai calon wakil. Pasangan ini berhasil memenangkan pemilihan dengan perolehan suara 45,24%, unggul dari tujuh pasangan lainnya. Sebagai sosok muda yang berpendidikan tinggi, Ridwan Kamil dikenal ramah, cerdas, dan santun. Kariernya dimulai dari dunia arsitektur, dan pendidikan luar negeri yang dimilikinya menjadi bekal penting saat ia mulai memimpin Kota Bandung. Ia mulai menghadapi berbagai permasalahan kota yang sudah lama mengakar, seperti penurunan kualitas lingkungan, jaringan jalan yang buruk, dan masalah transportasi. Namun, Bandung juga dikenal sebagai kota dengan banyak potensi yang bisa dikembangkan secara maksimal. Gaya kepemimpinan Ridwan Kamil yang terbuka dan komunikatif, serta penggunaan media sosial sebagai alat untuk berinteraksi dengan warga, membuatnya semakin dekat dengan masyarakat. Ia secara rutin membagikan perkembangan dan kegiatan pemerintahannya melalui akun-akun media sosial pribadinya, menarik perhatian publik. Sebagai seorang arsitek, ia melibatkan masyarakat dalam proses penataan kota, menciptakan komunikasi dua arah yang efektif.

Menurut Sudarwan Danim dan Suparno (2009:62), indikator seseorang bisa disebut sebagai pemimpin transformasional mencakup adanya pembaruan, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, dan bertindak atas sistem nilai. Dalam konteks ini, Ridwan Kamil, sebagai Wali Kota Bandung, menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam menggerakkan inovasi, khususnya melalui inisiatif "Smart City." Ia juga memanfaatkan lembaga kemasyarakatan sebagai wadah untuk memberdayakan warga di lingkup wilayah dalam menetapkan prioritas pembangunan. Program PIPPK (Program Inovasi Pembangunan dan Pemberdayaan Kewilayahan) memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kualitas pelayanan publik di Jawa Barat pada masa kepemimpinan Ridwan Kamil. Program ini memberikan kewenangan lebih besar kepada masyarakat dan pemerintahan tingkat kewilayahan (camat dan lurah) dalam menentukan prioritas pembangunan, yang berfokus pada kebutuhan lokal. Melalui PIPPK, masyarakat menjadi subjek aktif dalam proses pembangunan, yang mendorong terciptanya layanan publik yang lebih responsif dan tepat sasaran. Dengan demikian, kepemimpinan Ridwan Kamil tidak hanya



mencerminkan prinsip-prinsip transformasional, tetapi juga menghasilkan dampak positif yang signifikan bagi masyarakat dan kota Bandung.

Selain itu, PIPPK mendorong transparansi dan akuntabilitas melalui pengawasan penggunaan anggaran, yang diatur untuk menghindari potensi korupsi di tingkat pemerintahan lokal. Dana sebesar 100 juta rupiah per lembaga memungkinkan implementasi program pembangunan secara langsung di wilayah, mempercepat layanan publik seperti infrastruktur, kebersihan, keamanan, dan kesejahteraan masyarakat. Dengan adanya pelimpahan kewenangan ini, pelayanan publik dapat diberikan lebih cepat dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sehingga meningkatkan kepuasan dan kualitas hidup. Program ini juga berkontribusi terhadap peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Kota Bandung dan kualitas layanan publik di Jawa Barat secara keseluruhan. Pendekatannya mencerminkan elemen-elemen utama dari teori kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada menginspirasi perubahan dan mendorong inovasi melalui visi bersama. Implementasi tata kelola digital (*Smart Governance*) di Bandung di bawah kepemimpinannya merupakan contoh nyata. Dengan menerapkan teknologi baru untuk meningkatkan layanan publik dan mempromosikan transparansi, Kamil menunjukkan karakteristik penting dari pemimpin transformasional: mendorong inovasi, mempromosikan kolaborasi, dan memberdayakan warga untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan (39672-90496-1-SM). Hal ini sejalan dengan inti dari teori kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang memotivasi orang lain untuk melampaui pendekatan tradisional dan mengadopsi pemikiran yang berorientasi pada masa depan.

Menurut pandangan orang asli Bandung, program dan kebijakan yang dijalankan oleh Ridwan Kamil selama masa kepemimpinannya terdapat kelemahan dan kelebihan tersendiri. Di satu sisi, kebijakan Ridwan Kamil sering kali dianggap berfokus pada pencitraan atau aspek visual yang menarik perhatian masyarakat dan cocok untuk dipromosikan melalui media sosial. Contoh dari kebijakan ini adalah proyek-proyek seperti Skywalk Cihampelas, halte "instagrammable", dan aman tematik. Meskipun terlihat menarik secara visual, banyak dari proyek-proyek ini dianggap tidak berfungsi optimal. Misalnya, Skywalk Cihampelas yang dirancang untuk pedagang kaki lima (PKL) ternyata sulit diakses dan tidak memenuhi kebutuhan dasar PKL, sementara halte-halte dengan ayunan cepat mengalami kerusakan. Proyek-proyek ini juga dianggap membebani anggaran pemerintah karena tingginya biaya perawatan tanpa manfaat yang sepadan.

Di sisi lain, Ridwan Kamil juga mendapatkan penghargaan atas pencapaiannya dalam menyelesaikan masalah-masalah lama yang ditinggalkan oleh wali kota sebelumnya, Dada Rosada. Ia memperkenalkan sejumlah inisiatif yang berhasil mengatasi masalah pemerintahan dan infrastruktur. Unit Reaksi Cepat (URC) misalnya, adalah program yang berhasil mengurangi ketergantungan pemerintah kota pada kontraktor untuk pemeliharaan proyek kecil. Dengan program ini, pemerintah bisa melakukan perawatan secara internal, sehingga menekan peluang korupsi oleh kontraktor. Selain itu, Ridwan Kamil juga berupaya \*mengurangi ketergantungan masyarakat pada kendaraan pribadi\* melalui kebijakan peningkatan tarif parkir dan pengurangan



tempat parkir, meskipun kebijakan ini belum sepenuhnya didukung oleh infrastruktur transportasi umum yang memadai.

Program-program lain yang juga mendapat apresiasi adalah Gerakan Pungut Sampah (GPS) dan Pasukan Penyapu Jalan yang meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap kebersihan, meskipun masalah sampah struktural masih ada. Ia juga memperluas daftar bangunan cagar budaya dari 99 menjadi lebih dari 1.700, memberikan perlindungan lebih kuat terhadap bangunan-bangunan bersejarah. Dalam hal ruang terbuka publik, meskipun banyak proyek yang dinilai gagal, beberapa di antaranya berhasil, seperti revitalisasi Alun-Alun Bandung dan penciptaan ruang publik baru di Kiara Artha Park.

Ridwan Kamil juga mendapat apresiasi atas usahanya dalam mendiversifikasi sumber pendanaan pembangunan, khususnya melalui kemitraan publik-swasta seperti yang dilakukan dengan pembangunan Kiara Artha Park. Ia membentuk BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) bernama Bandung Infrastruktur Investama untuk mendanai berbagai proyek infrastruktur. Meski demikian, ada kekhawatiran bahwa lembaga seperti ini rawan disalahgunakan atau dikorupsi. Secara keseluruhan, meskipun Ridwan Kamil kerap dikritik atas pencitraannya, ia juga diakui atas sejumlah terobosan dan inovasi yang berhasil mengatasi permasalahan lama dan membawa perubahan positif di kota Bandung.

Kesimpulan mengenai Ridwan Kamil sebagai pemimpin transformasional dapat ditarik dari beberapa indikator dan program yang telah ia laksanakan. Pertama, sesuai dengan indikator yang diajukan oleh Sudarwan Danim dan Suparno, Ridwan Kamil menunjukkan adanya pembaruan dan inovasi melalui inisiatif "Smart City" dan Program PIPPK, yang memberdayakan masyarakat dalam menetapkan prioritas pembangunan. Ia juga memberi teladan dengan memanfaatkan media sosial untuk komunikasi dua arah, mendekatkan pemerintah dengan warganya, dan mendorong partisipasi aktif.

Kedua, program-program yang diimplementasikannya, seperti Gerakan Pungut Sampah dan Unit Reaksi Cepat, mencerminkan kemampuan untuk mengharmoniskan lingkungan kerja dan memberdayakan bawahan, dengan melibatkan masyarakat dalam proses pembangunan dan meningkatkan kesadaran akan kebersihan. Selain itu, pengembangan ruang terbuka publik dan kemitraan publik-swasta menunjukkan komitmennya untuk menginspirasi perubahan dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Meskipun ada kritik terhadap beberapa proyek yang dianggap lebih fokus pada pencitraan, keberhasilan Ridwan Kamil dalam menyelesaikan masalah-masalah lama dan mendiversifikasi sumber pendanaan pembangunan menunjukkan kapasitasnya sebagai pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada perubahan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, Ridwan Kamil dapat disebut sebagai pemimpin transformasional yang berhasil menginspirasi dan memberdayakan masyarakat melalui berbagai kebijakan dan inovasi yang diciptakannya.

## Kesimpulan

Kesimpulan dari pembahasan mengenai Ridwan Kamil sebagai pemimpin transformasional menunjukkan bahwa kepemimpinannya di Kota Bandung telah berhasil





mengintegrasikan prinsip-prinsip inovatif dan partisipatif dalam tata kelola pemerintahan. Melalui inisiatif seperti "Smart City" dan Program PIPPK, Ridwan Kamil tidak hanya mendorong keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendorong transparansi dan akuntabilitas. Program-program ini memperlihatkan bagaimana ia memberdayakan warga untuk menetapkan prioritas pembangunan yang sesuai dengan kebutuhan lokal, sehingga menghasilkan layanan publik yang lebih responsif dan tepat sasaran.

Meskipun Ridwan Kamil sering mendapatkan kritik terkait fokus pencitraan dalam beberapa kebijakan, seperti proyek-proyek visual yang menarik perhatian publik, keberhasilan nyata dalam menyelesaikan permasalahan yang telah lama ada di Bandung menunjukkan kemampuannya sebagai pemimpin yang visioner. Inisiatif seperti Unit Reaksi Cepat (URC) dan Gerakan Pungut Sampah (GPS) telah berhasil meningkatkan efisiensi dan kesadaran masyarakat terhadap kebersihan dan pemeliharaan infrastruktur.

Ridwan Kamil juga menunjukkan kemampuan untuk mendiversifikasi sumber pendanaan melalui kemitraan publik-swasta, yang tidak hanya mempercepat pembangunan infrastruktur, tetapi juga memberikan perlindungan terhadap potensi korupsi. Dengan meningkatkan ruang terbuka publik dan berinovasi dalam pelayanan, ia mampu menciptakan perubahan yang berkelanjutan, meningkatkan kualitas hidup masyarakat, dan memperkuat rasa memiliki masyarakat terhadap kotanya.

Secara keseluruhan, Ridwan Kamil dapat dianggap sebagai pemimpin transformasional yang sukses, yang tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga berkomitmen pada perubahan positif dan kesejahteraan masyarakat. Karakteristik kepemimpinannya yang inspiratif, inovatif, dan komunikatif menunjukkan bahwa ia mampu menjembatani hubungan antara pemerintah dan warganya, serta memberikan contoh konkret tentang bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat membawa dampak signifikan bagi pembangunan daerah.

## Referensi

Kurnia, R., Kushandajani, L., & Alfirdaus. (n.d.). *IMPLEMENTASI SMART CITY DI KOTA BANDUNG DALAM MEWUJUDKAN KONSEP SMART GOVERNANCE*.

Lestari, P. (2017). *KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DALAM MEMBANGUN BUDAYA KEWARGAAN: STUDI KEPEMIMPINAN RIDWAN KAMIL DI KOTA BANDUNG*. *Integralistik*, 28(1), 40–48.

Pitriyanti, D., & Harsasto, P. (2019). *KEPEMIMPINAN RIDWAN KAMIL DI KOTA BANDUNG TAHUN 2013-2018 : KAJIAN INOVASI KEBIJAKAN KEPEMIMPINAN*





---

ADAPTIF. *Journal of Politic and Government Studies*, 8(02), 101–110.

Rahmadi. (2011). *PENGANTAR METODOLOGI PENELITIAN ANTASARI PRESS BANJARMASIN 2011*.

Ramdani, D., & Habibi, F. (2017). Universitas Serang Raya 2) Jurusan Administrasi Negara, FISIP. *Universitas Serang Raya Jl. Raya Serang -Cilegon KM, 05*.