

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM UPAYA PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK

(STUDI KASUS KEPEMIMPINAN WALIKOTA SURABAYA, TRI
RISMAHARINI)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Disusun Oleh:

FARAH NADIA ROFIFAH
145030101111072



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG**

2018

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

MOTTO	Error! Bookmark not defined.
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
TANDA PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERSEMBAHAN	Error! Bookmark not defined.
RINGKASAN	Error! Bookmark not defined.
SUMMARY	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	1
DAFTAR TABEL.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR GAMBAR	Error! Bookmark not defined.i
DAFTAR LAMPIRAN.....	Error! Bookmark not defined.ii

BAB I..... **Error! Bookmark not defined.**

PENDAHULUAN..... **Error! Bookmark not defined.**

- A. Latar Belakang
- B. Rumusan Masalah
- C. Tujuan Penelitian
- D. Kontribusi Penelitian.....
- E. Sistematika Penulisan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

- A. Administrasi Publik.....
- B. Kepemimpinan



- 1. Pengertian Kepemimpinan**Error! Bookmark not defined.**
- 2. Gaya Kepemimpinan**Error! Bookmark not defined.**
- 3. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan**Error! Bookmark not defined.**
- C. Pelayanan Publik.....**Error! Bookmark not defined.**
 - 1. Pengertian dan Konsep Pelayanan Publik**Error! Bookmark not defined.**
 - 2. Kualitas Pelayanan Publik.....**Error! Bookmark not defined.**

BAB III.....Error! Bookmark not defined.

METODE PENELITIAN.....Error! Bookmark not defined.

- A. Jenis Penelitian.....**Error! Bookmark not defined.**
- B. Fokus Penelitian.....**Error! Bookmark not defined.**
- C. Lokasi dan Situs Penelitian**Error! Bookmark not defined.**
- D. Sumber dan Jenis Data.....**Error! Bookmark not defined.**
- E. Teknik Pengumpulan Data.....**Error! Bookmark not defined.**
- F. Instrumen Penelitian.....**Error! Bookmark not defined.**
- G. Analisis Data**Error! Bookmark not defined.**
- H. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data**Error! Bookmark not defined.**

BAB IV.....Error! Bookmark not defined.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN ..Error! Bookmark not defined.

- A. Gambaran Umum.....**Error! Bookmark not defined.**
 - 1. Gambaran Umum Kota Surabaya.....**Error! Bookmark not defined.**
 - 2. Gambaran Umum Pemerintah Kota Surabaya **Error! Bookmark not defined.**
- B. Penyajian Data Fokus Penelitian.....**Error! Bookmark not defined.**
 - 1. Kepemimpinan Tri Rismaharini dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Publik.....**Error! Bookmark not defined.**
 - 2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kota Surabaya.....**Error! Bookmark not defined.**
- C. Analisis Data dan Pembahasan**Error! Bookmark not defined.**



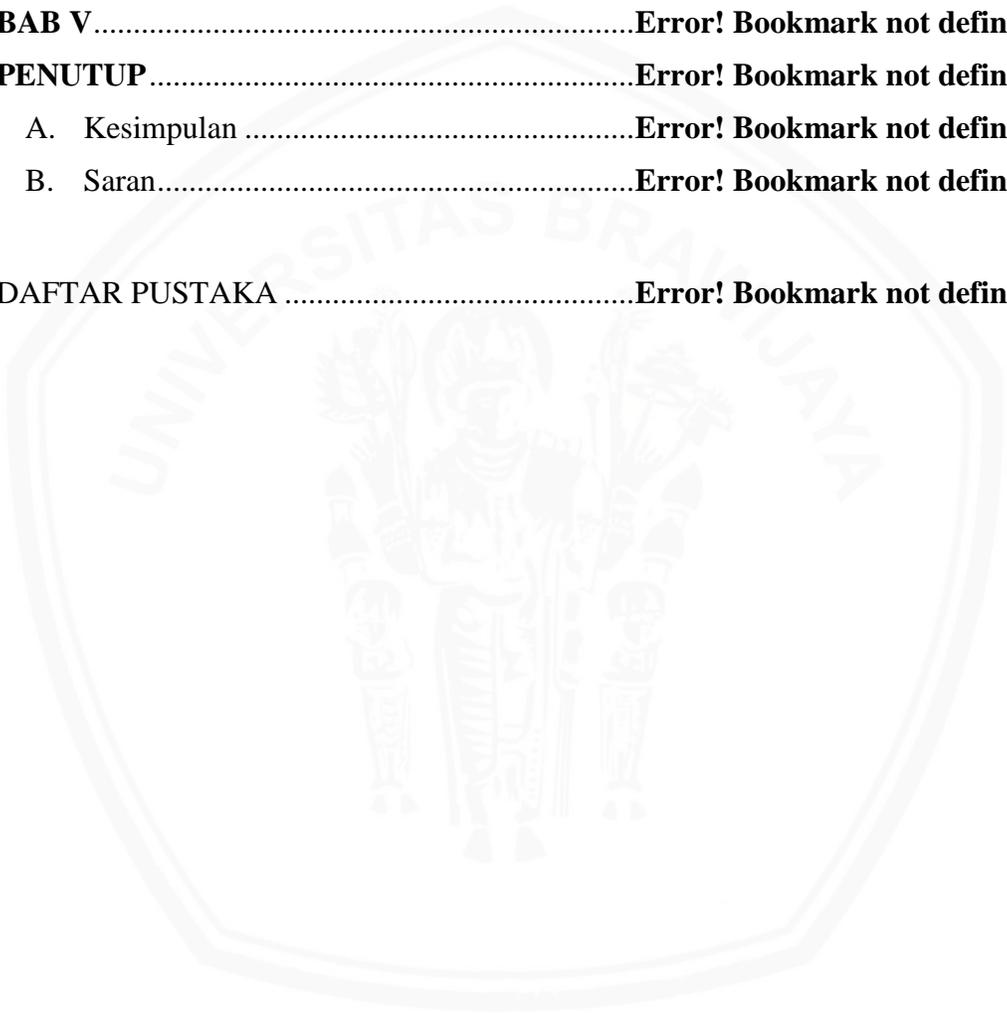
1. Kepemimpinan Tri Rismaharini dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Publik.....**Error! Bookmark not defined.**
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kota Surabaya.....**Error! Bookmark not defined.**

BAB V.....**Error! Bookmark not defined.**

PENUTUP**Error! Bookmark not defined.**

- A. Kesimpulan**Error! Bookmark not defined.**
- B. Saran.....**Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR PUSTAKA**Error! Bookmark not defined.**

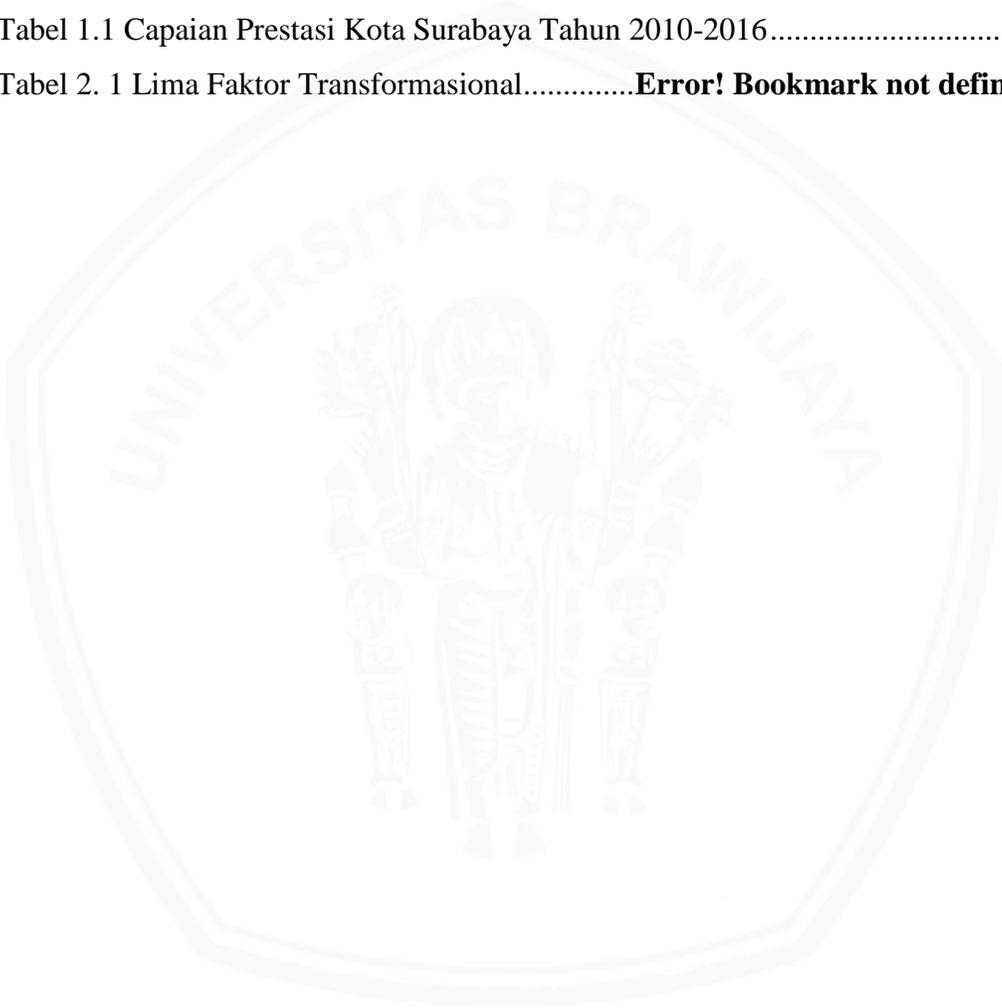


DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal
1. Interview Guide	138
2. Surat Riset Pengantar Bangkesbangpol Kota Surabaya	141
3. Surat Riset Pengantar Bangkesbangpol Provinsi Jawa Timur	142
4. Surat Riset Pengantar Organisasi Perangkat Daerah Surabaya	143
5. Surat Pengantar Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dari Bangkesbangpol Provinsi Jawa Timur	144
6. Surat Pengantar Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dari Bangkesbangpol Limnas Kota Surabaya	145
7. Dokumentasi Pelaksanaan Penelitian	146

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
Tabel 1.1 Capaian Prestasi Kota Surabaya Tahun 2010-2016.....	7
Tabel 2. 1 Lima Faktor Transformasional.....	Error! Bookmark not defined.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur alhamdulillah kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM UPAYA PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK (STUDI KASUS KEPEMIMPINAN WALIKOTA SURABAYA, TRI RISMAHARINI)”**. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari tanpa adanya dukungan, petunjuk, bimbingan serta bantuan berbagai pihak, penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan sebagaimana yang diharapkan, maka tidaklah berlebihan dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua saya, Bapak Drs. Rusbanu dan Ibu Sriyani S.Pd yang telah memberikan segalanya, dukungan dan doa dalam penyusunan skripsi.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administasi Publik.
4. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP, Ph.D selaku Ketua Prodi Administrasi Publik.
5. Bapak Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar dalam memberikan pengarahan, saran dan perbaikan kepada penulis dalam penyusunan skripsi. Serta dengan sabar telah memberikan bimbingan, motivasi, dan dorongan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi.

6. Bapak Agus Yudi Wibowo selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan Dinas PUPR, Bapak Drs. Ec. M. Ilyas selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian Dispendukcapil, Bapak Badrus selaku Sekretaris Camat kecamatan Simokerto, Ibu Nunuk selaku Sekretaris Camat Kecamatan Wonokromo, Ibu Ambar selaku Sekretaris Camat Kecamatan Gubeng.
7. Adik-adik saya, Evan Amrullah Alban dan Muhammad Amsyaril Hariz yang juga memberikan semangat dan doa dalam penyusunan skripsi.
8. Teman-teman kuliah angkatan 2014 yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu yang sudah banyak memberikan doa serta dukungan dalam penyusunan skripsi.
9. Sahabat-sahabat SMP, SMA dan kuliah saya yang telah memberikan semangat, dukungan serta doa dalam penyusunan skripsi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2018

Penulis

MOTTO

Setiap orang mampu melampaui batasan yang dimilikinya, asalkan dengan tekad kuat dan sikap pantang menyerah setiap batasan mampu terlewati dengan seizin-Nya.

Dan Hidup adalah persoalan tentang menentukan pilihan, jika kamu memilih untuk tidak menetapkan pilihan maka itu adalah pilihanmu

(Farah Nadia Rofifah)

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
Gambar 3. 1 Analisis Data Model Interaktif.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 3. 2 Triangulasi Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.1 Peta Wilayah Kota Surabaya.....	51
Gambar 4. 2 Website Pemerintah Kota Surabaya.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 3 Menu Aplikasi E-Lampid Kota Surabaya	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 4 Menu Aplikasi E-Health Kota Surabaya	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 5 Menu Aplikasi PPID Kota Surabaya.	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 6 Menu Aplikasi Media Center Kota Surabaya	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 7 Menu Aplikasi JDIH Kota Surabaya.	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 8 Menu Aplikasi LPSE Kota Surabaya	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 9 Menu Aplikasi Raport Online Kota Surabaya	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 10 Menu Aplikasi Tryout Online Kota Surabaya	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 11 Menu Aplikasi RUP Kota Surabaya	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 12 Gedung Siola yang Saat ini Digunakan Sebagai tempat Pelayanan Publik Satu Atap	Error! Bookmark not defined.



RINGKASAN

Farah Nadia Rofifah, 2014, **Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Publik** (Studi Kasus Kepemimpinan Walikota Surabaya, Tri Rismaharini), Komisi Pembimbing: Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS

Penelitian ini dilatar belakangi oleh pengamatan peneliti mengenai keterkaitan gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan pelayanan publik di Kota Surabaya. Gaya kepemimpinan sendiri merupakan cara seseorang untuk mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan yang disebut gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan terbaru yang sempat dinyatakan merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang baik untuk kondisi saat ini. Apabila dikaitkan dengan upaya untuk meningkatkan pelayanan publik, gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi seseorang untuk memberikan pelayanan yang maksimal ataupun sebaliknya. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana gaya kepemimpinan transformasional Tri Rismaharini dalam upaya meningkatkan pelayanan publik di Surabaya. Apa faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi Tri Rismaharini dalam meningkatkan pelayanan publik di Surabaya.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu model analisis interaktif dalam analisis data Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh Tri Rismaharini mampu mengubah *mindset* bawahannya agar bertambah baik dalam memberikan pelayanan. Penekanan terkait masyarakat itu harus dilayani bukan melayani yang selalu ditekankan kepada bawahannya membuat bawahannya mampu merubah kebiasaan buruk dan mulai mengganti dengan kebiasaan baik yang mengedepankan masyarakat. Permasalahan yang dijumpai yaitu kurangnya tenaga ahli dalam setiap instansi, adanya permasalahan ini pelayanan publik tidak dapat berjalan dengan maksimal karena terbatasnya tenaga ahli dalam beberapa teknologi yang mampu mempercepat proses dalam pelayanan publik. Pendukung dalam upaya peningkatan pelayanan publik yaitu terkait dukungan penuh dari pemerintah Kota Surabaya dalam memberikan fasilitas penunjang pelayanan publik serta peningkatan pelayanan dalam ruang lingkup kelurahan, kecamatan dan pusat yang tidak hanya berkaitan dengan pelayanan administrasi saja.

Saran yang dapat diberikan peneliti yaitu dengan merekrut dan menyeleksi tenaga kontrak yang dibutuhkan dalam bidang terkait, sehingga kekosongan bagian dapat terpenuhi. Serta pengendalian diri yang harus diperbaiki lagi oleh Tri Rismaharini terkait emosinya kepada bawahan agar tidak mengurangi kewibawaannya sebagai pemimpin serta kepercayaan diri bawahan kepada pemimpin.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Upaya, Pelayanan Publik



SUMMARY

Farah Nadia Rofifah, 2018, Transformational leadership style in an attempt to Increase public service (Case study of the leadership of the Mayor of Surabaya, Tri Rismaharini), Supervisor: Prof.Dr. Abdul July Andi Gani, MS

This event will be based on research by the observations of the researchers about the interconnectedness of transformational leadership style in an attempt to improve public services in the city of Surabaya. Leadership own style is a great way for someone to try to influence the behavior of others. While the transformational leadership style is called a leadership style that had declared the leadership style is one that is good for current conditions. When linked with efforts to improve public service, leadership style can influence someone to give maximum service or vice versa. Formulation of the problem in this study i.e. how transformational leadership style Tri Rismaharini in an attempt to improve public service in Surabaya. What factor supporters and a barrier facing the Tri Rismaharini in improving public services at Surabaya.

The research method used is descriptive research with qualitative approach. Data collection techniques include interviews, observation and documentation. The analysis of the data used, namely interactive analysis model in data analysis Miles and Huberman, namely data collection, condensation of the data, the presentation of data as well as the withdrawal of the conclusion.

The results showed that transformational leadership style, owned by Tri Rismaharini able to change his mindset in order to grow well in providing service. Community related emphasis was to be served is not serving that has always emphasized to his subordinates make bawahanya able to change the habit bad and start to replace with good habits that promote community. Problems encountered, namely a lack of experts in each of the instances of this problem, there is a public service cannot run with the maximum because of the limited expertise in some technology that is able to accelerate the process in the service the public. Supporters in an attempt to increase public services i.e. related the full support of the Government of the city of Surabaya in providing supporting facilities of public service as well as improving the services in the scope of wards, districts and the Centre is not only deals with administrative service only.

Advice that can be given of researchers that is by recruiting and selecting power contracts needed in related fields, so the kekosangan section can be fulfilled. As well as the restraint to be fixed again by Tri Rismaharini related his emotions to

subordinates in order not to reduce the authority as a leader as well as the confidence of subordinates to leaders.

Keywords: Transformational Leadership Style, Effort, Public Services



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemerintah dalam konteks Undang-Undang Dasar 1945 merupakan seluruh kegiatan penguasaan negara oleh Presiden, MPR, DPR, DPD, BPK, MA, MK dan KY. Badan-badan yang ada di dalam pemerintah tersebut bertugas untuk menstabilkan, mengatur dan mengorganisir segala kegiatan maupun kebijakan dan peraturan yang dibuat guna mensejahterahkan kehidupan masyarakat. Pemerintah juga memiliki peran di dalam negara guna menciptakan suasana yang mampu mendorong penguatan daya saing dan kreativitas, selain itu pemerintah memiliki beberapa fungsi diantaranya fungsi alokasi, distribusi dan stabilisasi, menurut Musgrave dalam Guritno (2000:2). Salah satu fungsi Pemerintah yaitu stabilisasi dalam pelaksanaannya diperlukannya perumusan dan implementasi suatu keputusan untuk mempertahankan kestabilan negara. Segala keputusan yang dirumuskan dan dilaksanakan oleh pemerintah dibuat secara bersama oleh pejabat publik yang memiliki kewenangan. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik, Pejabat Publik adalah orang yang ditunjuk dan diberi tugas untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu pada badan publik. Sedangkan orang-orang yang tergabung dan

terorganisir dalam menjalankan kegiatan, fungsi, tugas dan kewajiban untuk mencapai tujuan dan cita-cita negara disebut dengan pemerintahan.

Pemerintahan pada tiap negara memiliki kewajiban untuk menjalankan segala kegiatan yang berhubungan dengan tujuan dan cita-cita negara. Guna mewujudkan cita-cita negara, reformasi birokrasi merupakan aspek penting hal ini dikarenakan reformasi birokrasi memiliki korelasi dengan keberhasilan pembangunan di bidang lain seperti ekonomi, hukum, iptek, pembangunan SDM dan budaya masyarakat. Peranan ini tercantum dalam strategi jangka panjang pembangunan Indonesia tahun 2005-2025 yang disahkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pembangunan Nasional. Bahwasanya pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan *good governance*, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya.

Guna mewujudkan *good governance* di daerah melalui reformasi birokrasi, maka pemerintah pusat mendesentralisasikan beberapa kewenangannya kepada daerah dengan dibentuknya pemerintah daerah. Adanya desentralisasi pada pemerintahan suatu negara dapat memberikan beberapa keuntungan tersendiri untuk negara yang melakukan pelimpahan kewenangan kepada daerah, salah satu keuntungannya adalah lebih efektif dan efisiennya beberapa kebijakan yang memang secara khusus seharusnya menjadi tanggung jawab daerah itu sendiri karena daerah tersebut lebih memahami bagaimana kondisi dan permasalahan wilayahnya. Asas desentralisasi di Indonesia sendiri telah

dilaksanakan pada zaman Hindia Belanda dengan adanya Undang-Undang Desentralisasi (*Desentralisatie Wet*) tahun 1903. Menurut Koesoemahatmadja, faktor yang mendorong dikeluarkannya Undang-Undang ini adalah semakin beratnya beban Pemerintah Hindia Belanda dalam menjalankan politik etik karena penyelenggaraan pemerintahan secara sentralistis atas daerah yang sangat luas dan beraneka ragam kondisinya (Muluk, 2009:186). Berdasarkan pengalaman empiris, desentralisasi mengandung dua unsur pokok. Unsur yang pertama adalah terbentuknya daerah otonom dan otonomi daerah. Unsur yang kedua adalah penyerahan sejumlah fungsi atau kewenangan pemerintahan pusat kepada daerah otonom. Pemerintahan pusat mendesentralisasikan beberapa kewenangannya kepada daerah dengan dibentuknya pemerintahan daerah. pembentukan daerah harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti kemampuan ekonomi, potensi daerah, luas wilayah, kependudukan dan pertimbangan dari aspek sosial politik, sosial budaya, pertahanan dan keamanan serta pertimbangan dan syarat lain yang memungkinkan daerah itu dapat menyelenggarakan dan mewujudkan tujuan dibentuknya daerah dan diberikannya otonomi daerah (Tjahjanulin, 2011:3).

Berdasarkan pengalaman empiris desentralisasi pada unsur yang pertama yaitu terbentuknya otonomi daerah dan daerah otonom dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa otonomi daerah merupakan hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pengertian tersebut tercantum dalam Undang-Undang No 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah. Apabila didasarkan pada Undang-Undang tersebut maka

daerah dapat membuat peraturan daerah sendiri karena telah diberi kewenangan dalam mengurus dan mengatur urusan daerahnya. Lahirnya Peraturan Daerah merupakan wujud nyata dari Pemerintah Daerah untuk dapat mempermudah jalannya roda pemerintahan dalam rangka menuju penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bertanggung jawab atau dikenal dengan *Good Governance*.

Otonomi daerah bertujuan untuk meningkatkan dayaguna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan di daerah, terutama dalam pelaksanaan pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat serta untuk meningkatkan pembinaan kestabilan politik dan kesatuan bangsa (Hoessein, 1995: 12-13). Pembangunan di daerah saat ini dinilai penting untuk mendukung pemantapan perekonomian nasional bagi peningkatan kesejahteraan rakyat yang berkeadilan. Tidak hanya dalam segi ekonomi, pembangunan di daerah juga diharapkan dapat menjangkau segi sosial maupun pendidikan guna menciptakan Sumber Daya Manusia yang berkualitas agar memiliki daya saing global.

Daerah otonomi atau yang selanjutnya disebut daerah adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam system Negara Kesatuan Republik Indonesia pengertian ini tercantum dalam Undang-Undang No 32 Tahun 2004. Sedangkan dalam Undang-Undang No 22 Tahun 1948, adapun tingkatan daerah otonom, yakni: provinsi, kabupaten atau kota besar, dan desa atau kota kecil. Undang-undnag no 22 tahun 1948 yang membagi tingkatan daerah otonom menjadi beberapa tingkatan sampai saat ini tetap

diberlakukan tingkatan daerah otonom yang terbagi menjadi 34 provinsi, kabupaten 415 kabupaten dan jumlah kota sebanyak 93 per 2018 (https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_kabupaten_dan_kota_di_Indonesia). Salah satu kota yang termasuk dalam tingkatan daerah otonomi adalah kota Surabaya.

Kota Surabaya merupakan salah satu daerah otonom yang ada di Indonesia. Sebagaimana daerah yang memiliki otonominya sendiri segala urusan terkait kepentingan dan kesejahteraan masyarakat kota Surabaya telah diatur dalam Peraturan daerahnya. Segala hal menyangkut pelaksanaan kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan di eksekusi oleh semua jajaran pemerintah kota dan masyarakat Surabaya. Sebagai salah satu daerah otonom yang cukup besar setelah Jakarta, dalam melaksanakan dan menetapkan kebijakan untuk tetap membuat kota Surabaya menjadi tertata dibutuhkannya seorang pemimpin yang mampu merubah kota Surabaya menjadi lebih baik lagi baik dalam segi penataan lingkungan ataupun pelayanan. Kota Surabaya sendiri saat ini di pimpin oleh kepala daerah atau yang biasa disebut Walikota.

Sebagai kota besar, Surabaya memiliki jajaran Walikota yang mulai memimpin kota Surabaya dari era penjajah sampai saat ini. Banyaknya urusan yang perlu diatur sendiri oleh Kota Surabaya membuat dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kriteria yang cukup tegas dan konsisten dalam melaksanakan tugasnya. Apabila dikaitkan dengan ilmu administrasi, kota Surabaya merupakan sebuah organisasi publik yang di dalamnya diharuskan memiliki seorang pemimpin yang dapat mengarahkan dan membantu organisasi tersebut untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah disepakati. Saat ini

organisasi publik di Indonesia mulai dituntut untuk menunjukkan perubahan kearah yang lebih baik hal ini berkaitan erat dengan kesejahteraan masyarakatnya sendiri. Apabila organisasi publik dalam daerah sukses membawa daerahnya untuk mencapai tujuan, maka masyarakat yang dipimpinnya juga akan mengalami perubahan yang baik pula, baik dari segi sosial, ekonomi maupun budaya. Salah satu daerah atau kota yang dinilai berhasil dalam pembangunan adalah Kota Surabaya. Apabila membicarakan keberhasilan Kota Surabaya dalam pembangunan dan pelayanan publik hal ini tidak lepas dari kepemimpinan kepala daerah kota Surabaya saat ini yaitu Tri Rismaharini.

Perkembangan Kota Surabaya dalam pembangunan dan pelayanan publik memiliki korelasi yang cukup besar dengan kepemimpinan kepala daerah. Hal ini juga didasari dari gagasan Rizal (2014) dalam jurnalnya yang menyebutkan bahwa semakin kuatnya gaya kepemimpinan yang melayani, maka akan semakin baik pula kualitas pelayanan yang diberikan. Pernyataan tersebut mendasari bahwa gaya kepemimpinan pemimpin dapat mempengaruhi kualitas pelayanan dikarenakan seorang pemimpin yang memiliki sifat melayani cenderung mengerti kondisi dan kebutuhan akan pelayanan publik yang baik untuk masyarakat sehingga terciptalah kebijakan yang mendasari standard pelayanan publik. Oleh karena itu pada Kota Surabaya sendiri kepemimpinan dari Tri Rismaharini memiliki pengaruh yang cukup kuat dalam meningkatkan pelayanan publik dengan mengembangkan inovasi-inovasi yang menunjang peningkatan kualitas pelayanan publik di Surabaya.

Sebagai seorang kepala daerah pertama perempuan Tri Rismaharini yang dipilih langsung oleh rakyat, kepemimpinannya telah berhasil mengembangkan kota Surabaya menjadi *smart city* yang diakui oleh daerah-daerah lain bahkan beberapa penghargaan internasional telah didapatkan kota Surabaya. Walikota Surabaya ini sering menyabet penghargaan Internasional. Tiga tahun berturut-turut Risma berhasil mendapatkan penghargaan dengan hasil kerja yang ditunjukkannya. Pertama, pada tahun 2013 lalu Risma masuk dalam nominasi 10 wanita paling inspiratif versi majalah Forbes. Tahun berikutnya Risma juga mendapat penghargaan *Mayor of the Month* sebagai Walikota terbaik pada Februari 2014. Tahun terakhir pada tanggal 2 Februari 2015 lalu, Tri Rismaharini juga dinobatkan menjadi walikota terbaik ketiga versi *World Mayor Prize (WMP)* 2014. Keberhasilan dalam kepemimpinan yang menonjol pada diri Risma, ia dinilai mampu menata Surabaya menjadi kota yang bersih dan hijau dalam lima tahun periode kepemimpinannya. Tri Rismaharini tidak hanya membawa namanya sendiri sebagai salah satu Walikota terbaik di dunia, tapi juga menjadikan kota Surabaya menorehkan sejumlah prestasi baik lokal, nasional maupun internasional sepanjang karirnya sebagai manajer publik Kota Surabaya. Prestasi yang baik selama menjabat dua periode kepemimpinan Walikota Surabaya tidak hanya membuat Tri Rismaharini menjadi kebangga masyarakat Kota Surabaya akan tetapi juga menjadi salah satu alasan yang kuat perubahan organisasi pemerintah Kota Surabaya ke arah yang lebih baik, dalam segi penyediaan pelayanan publik, kedisiplinan pegawai, serta ekonomi, pendidikan, sosial budaya serta lingkungan. Hal ini dibuktikan dengan prestasi dan perubahan

Kota Surabaya yang semakin bersih dan hijau serta pembangunan gedung-gedung sarana pendidikan, jalan dan jagar budaya. Adapun prestasi yang didapatkan kota Surabaya selama kepemimpinan Tri Rismaharini ditunjukkan pada tabel berikut;

Tabel 1.1 Capaian Prestasi Kota Surabaya Tahun 2010-2016

No.	Level Penghargaan	Tahun						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Lokal	4	4	14	3	3	2	3
2.	Nasional	8	14	30	28	25	17	12
3.	Internasional	-	1	2	3	1	-	-

Sumber: Surabaya.go.id (2017), diolah

Pada tabel diatas merupakan beberapa prestasi yang berhasil didapat kota Surabaya dalam dua periode kepemimpinan Tri Rismaharini. Sebagai seorang Walikota Surabaya, Risma dikenal sebagai pemimpin yang tegas, peduli kepada masyarakat dan gerak cepat dalam proses pemerintahan. Kepemimpinan Risma yang jauh dari partai politik dan legislatif menjadi unik, karena mayoritas kepala daerah memiliki hubungan harmonis dengan relasi politik bahkan tunduk pada sistem perpolitikan partai. Namun berbeda dengan Ibu Risma. Tantangan Risma bukan hanya saja berasal dari organisasi publik yang belum bisa mengimbangi gaya kepemimpinannya akan tetapi juga berasal dari partai pengusung. Beberapa sikap Risma yang dinilai berlebihan menjadi salah satu hal yang sering kali diperdebatkan. Sedangkan bagi masyarakat, sangat jarang seorang pemimpin bersikap dan bertindak tegas tidak tanggung-tanggung untuk menunjukkan emosinya di depan publik. Keunikan Risma inilah yang membuat masyarakat kota Surabaya menjadi lebih bersimpati dan mendukung kegiatan yang dilakukan Risma.

Gaya memimpin organisasi publik yang kerap kali ditunjukkan Risma menjadi sebuah perhatian khusus yang dinanti-nanti warga pasalnya tidak banyak pemimpin publik yang mampu menunjukkan ketegasan bahkan kemarahannya saat ada kesalahan. Badan dan Dinas yang menjadi perhatian Risma seringkali dituntut untuk mengikuti irama kepemimpinannya, apabila ada kesalahan dalam prosesnya dan berorientasi merugikan pemerintah kota bahkan sampai merugikan warga Surabaya, Risma tidak akan mentolerin kesalahan tersebut dan memerintahkan agar diperbaiki secepatnya. Tidak jarang Kepala Badan dan Dinas mendapat teguran terkait ketidak tepatan dalam melaksanakan proses pemerintahan atau dinilai kurang maksimal dalam memberikan pelayanan. Kerap kali ditemui saat pelantikan pengangkatan jabatan Risma berulang kali mengingatkan bahwa Pegawai Negeri Sipil merupakan abdi masyarakat yang melayani setiap kebutuhan masyarakat. Seperti yang terjadi pada upacara pada bulan oktober lalu, saat Risma berpidato dan mengeluhkan turunnya kinerja pelayanan publik Pemerintah Surabaya dan memanggil seluruh pejabat dan pegawai di lingkungan pemerintah kota Surabaya dalam apel pagi. Dikutip dalam [bangka.tribunnews](#) “Risma tiba-tiba turun panggung dan berlari menuju satu sisi barisan PNS. Risma menjemput salah seorang PNS yang bergurau ke tengah lapangan. Wanita itu kemudian dituntun beberapa staf ke belakang panggung”. Kepemimpinan Walikota Surabaya yang cenderung spontan dalam melakukan berbagai peneguran saat ada yang salah memberikan nilai lebih tersendiri bagi Tri Rismaharini dimata masyarakat. Tidak hanya memberikan teguran kepada bawahan yang melakukan kesalahan, Risma juga kerap kali memberikan motivasi

dalam berbagai kesempatan kepada bawahannya agar tetap memberikan yang terbaik bagi masyarakat.

Tantangan yang dihadapi organisasi publik saat ini adalah bagaimana melayani masyarakat yang semakin maju dengan mobilitas yang tinggi secara efisien dan efektif melalui perwujudan *e-government* dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi dan informasi. Organisasi publik di Indonesia memerlukan system *e-government* guna: 1) mengembangkan system pelayanan yang baik dengan biaya yang wajar, 2) mewujudkan kesetaraan kewenangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, 3) mengoptimalkan penggunaan teknologi dan informasi, 4) memfasilitasi hubungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah 5) meningkatkan partisipasi swasta dan industry teknologi informasi (Haryono dkk, 2015). Hal ini lah yang diperlukan oleh pemerintah kota Surabaya sebagai organisasi publik yang masyarakatnya telah mengikuti perkembangan teknologi yang cukup cepat dibandingkan dengan daerah lain.

Menjawab tantangan yang dihadapi organisasi publik saat ini maka seorang pemimpin seperti Walikota jika dalam organisasi daerah dituntut keras dalam menciptakan inovasi-inovasi baru terkait pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakatnya. Apabila dilihat dari perspektif masyarakat saat ini yang mulai mengenal kemudahan dalam berteknologi, suatu pelayanan yang tidak mempersulit dan dapat diakses dengan mudah dan kapan saja merupakan suatu impian yang diharapkan masyarakat kedepannya kepada pemerintah. Hal ini yang membuat pandangan tentang pelayanan publik yang masih terkesan kolot dan terlalu birokrasi menjadi sesuatu yang paling dihindari oleh masyarakat. Ini dapat

dibuktikan dengan banyaknya masyarakat yang akhirnya malas untuk menggunakan pelayanan publik karena waktu mereka cukup terkuras banyak hanya dengan menunggu urusan mereka selesai.

Persoalan semacam itu terjadi tidak hanya dalam daerah-daerah terpencil yang notabennya masih kurang penyediaan alat teknologi yang mempermudah jalannya pelayanan, akan tetapi hal ini juga kerap kali terjadi di beberapa kota besar seperti Surabaya. Penulis mengambil kesimpulan dari penelitian terdahulu yang berlokasi di kota Surabaya dengan salah satu sample pelayanan di salah satu kecamatan di Surabaya. Penelitian tersebut menyatakan bahwa “penilaian masyarakat di kecamatan Sukolilo Surabaya terhadap pelayanan E-KTP masih dikategorikan cukup baik” (Cahyadi, 2016). Kesimpulan yang dapat diambil dari sample penelitian tersebut bahwa kota Surabaya masih dinilai cukup baik dalam pelayanan administrasinya di dalam kecamatan, sehingga untuk meningkatkan pelayanan tersebut Walikota Surabaya mulai membuat inovasi baru untuk mempermudah dan memotong birokrasi yang ada di dalam pelayanan publik kota Surabaya.

Inovasi baru mengenai peningkatan pelayanan publik yang dicanangkan oleh Walikota Surabaya sebenarnya sudah cukup banyak baik dimulai dari tingkat RT/RW, kelurahan, kecamatan hingga tingkat kota yang bisa dinikmati oleh seluruh masyarakat Surabaya dan tak lupa juga layanan publik online. Salah satu peningkatan pelayanan publik kota Surabaya yang dicanangkan oleh Risma tepatnya bulan Oktober lalu telah disahkannya salah satu pelayanan publik percontohan satu atap yang diberi nama Mall Pelayanan Publik yang terletak di

Jalan Tunjungan no 1-3, Genteng, kota Surabaya. Dikutip dalam laman nasional.republika.co.id, Mal Pelayanan Publik, kata Risma, merupakan sinergi antara Pemkot Surabaya dengan instansi layanan publik lainnya. Dibuatnya mall tersebut tiada lain untuk memudahkan masyarakat surabaya dalam mengurus perizinan. “Perizinan yang berkaitan dengan Pemkot (Surabaya) gak ada yang dilakukan di luar gedung ini, semua di gedung ini. makanya gak ada orang yang berseliweran di Gedung Pemkot” tegasnya. Mall ini dikhususkan untuk pelayanan administrasi seperti KTP, NPWP, Akta Kelahiran, perijinan Ketenagakerjaan, perijinan Perdagangan, Pelayanan PDAM, SIM, SKCK, dan Surat Tanda Laporan Kehilangan. Total perijinan yang disediakan di dalam Mall tersebut ada 154 perijinan dari 21 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Surabaya. Adanya pelayanan satu atap ini nantinya diharapkan dapat mempermudah masyarakat dalam mengurus perijinan surat-surat sehingga masyarakat hanya perlu datang pada satu gedung dan bisa mengurus semua.

Banyaknya tuntutan masyarakat kepada pemerintah terkait pelayanan publik yang diberikan membuat pihak pemerintah harus terus mengembangkan dan meningkatkan pelayanan publik. Berbagai upaya-upaya terkait peningkatan pelayanan publik tidak lepas dari campur tangan pemimpin. Pada penelitian ini peneliti berusaha untuk melihat bagaimana sikap dan kepemimpinan seorang pemimpin yang dapat membantu untuk meningkatkan pelayanan publik yang ada dalam ruang lingkup pemerintahan. Sedangkan dengan banyaknya gaya-gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap pemimpin tidak sepenuhnya buruk dan tidak menghasilkan *output* yang buruk pula untuk organisasinya dan masyarakat.

Akan tetapi dalam penelitian ini peneliti berkaca kepada gaya kepemimpinan transformasional yang dinyatakan sebagai gaya kepemimpinan terbaru dan mampu untuk membuat organisasi publik menuju perubahan yang lebih baik. Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan Tri Rismaharini dengan berspektif pada kepemimpinan transformasional yang menjadi dasar acuan penilaian gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Ibu Risma sebagai kepala daerah kota Surabaya dalam meningkatkan pelayanan publik yang dilihat dari sudut pandang bawahan. Penilaian dalam gaya kepemimpinan Walikota Surabaya ini didasarkan pada dimensi/perilaku kepemimpinan yang dikemukakan oleh Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam. Konsep mengenai kepemimpinan transformasional sangat penting untuk dibahas mengingat dalam diri setiap pemimpin cenderung memiliki karakteristik masing-masing yang didasarkan pada sifat pemimpin itu sendiri untuk membawa organisasinya agar mampu mencapai tujuan. Terlebih lagi dalam organisasi publik dibutuhkan kapasitas pemimpin yang lebih tinggi dalam kecerdasan untuk menghadapi kondisi budaya lama birokrat yang penuh dengan patologi birokrasi. Gaya kepemimpinan Tri Rismaharini dipilih sebagai subjek penelitian mengingat beliau adalah Walikota yang memiliki kapabilitas tinggi di mata Internasional. Alasan yang terakhir karena minimnya penelitian tentang kepemimpinan organisasi publik dalam studi *leadership* maupun Administrasi Negara yang membahas khusus tentang kepemimpinan perempuan di lingkungan organisasi publik dalam meningkatkan pelayanan publik. Oleh karena itu, penulis mengangkat judul penelitian skripsi yaitu **“Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan**

Pelayanan Publik (Studi Kasus Kepemimpinan Walikota Surabaya, Tri Rismaharini)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional Tri Rismaharini dalam upaya meningkatkan pelayanan publik di Surabaya?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat gaya kepemimpinan Tri Rismaharini dalam meningkatkan pelayanan publik di Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh Tri Rismaharini dalam upaya meningkatkan pelayanan publik yang ada di kota Surabaya.
2. Untuk mengetahui apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat gaya kepemimpinan Tri Rismaharini dalam meningkatkan pelayanan publik di kota Surabaya.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada Walikota Tri Rismaharini, kepala daerah baru dan calon kepala daerah di daerah lain mengenai bagaimana gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin yang sukses dalam manajemen daerah yang dipimpinnya dan dapat pula meningkatkan pelayanan publik.

2. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi akademis Studi Administrasi Publik mengenai kepemimpinan pejabat perempuan dalam upaya meningkatkan pelayanan publik dari perspektif kepemimpinan transformasional. Selain itu diharapkan mampu menjadi bahan kajian dalam rangka penelitian selanjutnya mengenai kepemimpinan sektor publik.

E. Sistematika Penulisan

Guna mengetahui secara garis besar yang dideskripsikan dalam penelitian skripsi ini, di bawah ini disampaikan pokok-pokok penulisan dari setiap bab sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang yang menguraikan terkait alasan yang melatar belakangi penelitian, perumusan masalah yang merupakan masalah yang

timbul dan akan dicari jawabannya melalui penelitian, tujuan penelitian yang menguraikan hasil apa yang ingin dicapai dalam penelitian, kontribusi penelitian merupakan pernyataan kontribusi atau manfaat hasil penelitian secara spesifik.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini, berisi tentang uraian teori-teori yang digunakan dalam disiplin ilmu sosial yang ada kaitannya dengan materi penulisan skripsi, dalam hal ini mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Publik. Adapun teori-teori yang digunakan dalam mendukung penulisan serta mempermudah dalam penelitian adalah antara lain administrasi publik, teori kepemimpinan serta gaya kepemimpinan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini, menguraikan bagaimana penelitian akan dilaksanakan. Metode penelitian meliputi fokus penelitian yaitu masalah yang menjadi perhatian utama dari penelitian ini, sumber dan jenis data yaitu orang maupun dokumen yang terlibat dan menunjang di dalam pengambilan data penelitian, teknik pengumpulan data yaitu cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan di dalam penelitian, instrumen penelitian yaitu benda dan alat yang digunakan dalam mengambil dan menggali data di dalam penelitian, teknik pemeriksaan keabsahan data yaitu pengecekan data yang dikumpulkan agar dapat menggambarkan realitas yang ingin diungkapkan peneliti.

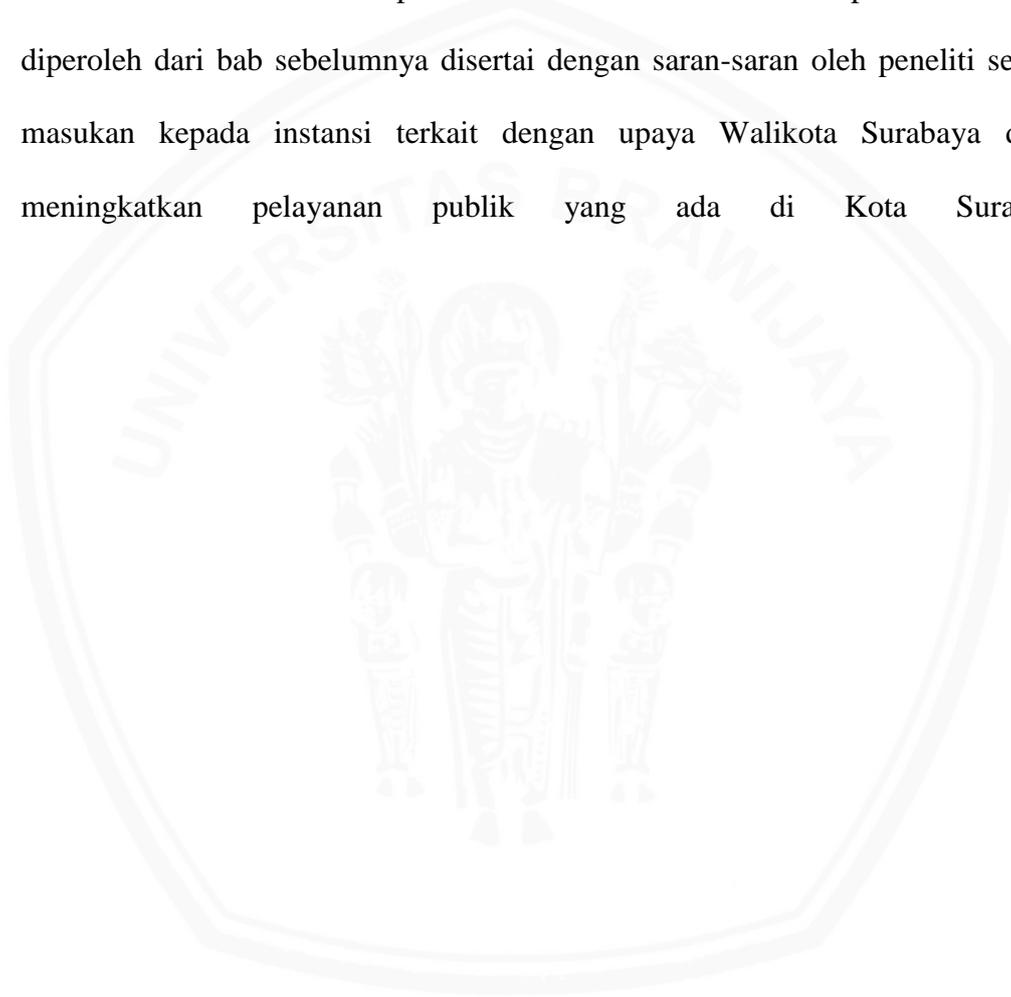
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini, menguraikan tentang data-data yang diperoleh selama penelitian berlangsung sesuai dengan focus penelitian yang telah ditetapkan. Selain itu, juga

dijelaskan tentang gambaran umum Kota Surabaya dan Pemerintah Kota Surabaya serta juga dijelaskan pembahasan untuk membahas hasil penelitian berdasarkan teori-teori yang bersangkutan dengan apa yang diteliti.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari Analisa data dan interpretasi data yang diperoleh dari bab sebelumnya disertai dengan saran-saran oleh peneliti sebagai masukan kepada instansi terkait dengan upaya Walikota Surabaya dalam meningkatkan pelayanan publik yang ada di Kota Surabaya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Gaya kepemimpinan merupakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh setiap pemimpin. Hal inilah yang membedakan cara pemimpin dalam menetapkan kebijakan maupun perintah atau arahan dari pemimpin itu sendiri yang dirasakan langsung oleh bawahan. Adanya gaya kepemimpinan sendiri dapat menjadi parameter apakah gaya kepemimpinan seorang pemimpin cocok atau tidak apabila diterapkan di dalam organisasi yang lain. Karena pada dasarnya setiap organisasi memiliki permasalahan masing-masing dan membutuhkan cara penyelesaian yang berbeda pula.

Sama halnya dengan Tri Rismaharini, pemimpin kota Surabaya yang telah menjabat dua periode dalam menduduki kursi pemimpin di Pemerintah Kota Surabaya dengan ciri khas gaya kepemimpinannya sendiri. Gaya kepemimpinan yang kerap kali ditunjukkan Tri Rismaharini merupakan gaya kepemimpinan yang tidak biasa dilakukan oleh seorang pemimpin besar seperti Walikota akan tetapi gaya kepemimpinannya ini dinilai berhasil dalam membawa kota Surabaya mendapatkan prestasi yang cukup baik dibandingkan sebelumnya. Adapun gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Tri Rismaharini adalah gaya kepemimpinan Transformasional, hal ini dibuktikan dari beberapa penelitian terdahulu yang sebelumnya telah mengidentifikasi gaya kepemimpinan Tri Rismaharini. Berikut adalah list jurnal

penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang di miliki oleh Tri Rismaharini merupakan gaya kepemimpinan transformasional;

Tabel 2. 1 List Jurnal Penelitian Terdahulu

No	Judul	Metode	Temuan
1.	Fenomena kepemimpinan fenomenal	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	<p>Risma memiliki keenam kualitas yg harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Pat Williams, yaitu visi yang jelas, keterampilan berkomunikasi, keterampilan bergaul, karakter baik, kompetensi baik serta keberanian dalam ketegasan.</p> <p>Gaya kepemimpinan Risma yaitu model kepemimpinan transformasional, dalam model kepemimpinan ini Risma menghadirkan perilaku <i>charisma/idealized influence</i> dan <i>individualized consideration or individualized attention</i> kedua perilaku ini diwujudkan dalam aksi nyata dengan selalu terjun langsung ke lokasi permasalahan yang sedang terjadi, memantau keadaan di seluruh penjuru Surabaya dan turun langsung ke lokasi yang mengalami permasalahan</p> <p>Risma juga menghadirkan perilaku <i>inspirational motivation</i>, dimana ia kerap memberikan motivasi kepada target perubahan tentang pentingnya perubahan itu dilakukan dan menjadikan kesalahan sekarang menjadi pengalaman belajar agar dapat melanjutkan kehidupan yang lebih baik lagi kedepannya.</p>
2.	Analisa	Penelitian	Penghargaan dan prestasi yang



	<p>Kepemimpinan Walikota Surabaya Tri Rismaharini berdasarkan Teori Kepemimpinan Transformatif</p>	<p>kualitatif dengan pendekatan deskriptif</p>	<p>dilakukan Risma, termasuk kedalam dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yaitu, <i>Individualized Consideration</i> yang mencerminkan kemampuan Risma dalam meningkatkan pelayanan publik untuk masyarakat Kota Surabaya, sehingga kota Surabaya mendapat berbagai penghargaan dikanca nasional dan internasional. Memberikan pelayanan dalam bentuk teknologi informasi seperti memudahkan akses teknologi informasi dengan membangun spot-spot WIFI di taman kota, memasang CCTV di berbagai sudut kota, dan juga system pengadaan barang dan jasa juga melalui lelang elektronik hingga akhirnya system ini berhasil menyabet penghargaan berupa <i>E-Procurement Award 2013</i> kategori Kepemimpinan dalam Transformasi Sistem Pengadaan dari Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah</p> <p>Selain itu Risma juga menggunakan dimensi kepemimpinan <i>Individual Influence</i> ketika ia menerapkan berbagai aturan – aturan khusus bagi para birokrat di Kota Surabaya tentang pelayanan yang harus dilakukan kepada masyarakat, reward dan punishment yang diberikan. Langkah Risma yang begitu berani untuk membawa perubahan di Kota Surabaya ialah keberaniannya untuk menutup</p>
--	--	--	--



			<p>tempat lokalisasi terbesar di Asia Tenggara yakni Dolly merupakan wujud lain dari dimensi <i>Inspirational Motivation</i></p> <p>Segala bentuk inovasi dan prestasi yang diberikan Risma, selama menjabat sebagai walikota Surabaya merupakan bentuk <i>Intellectual Stimulation</i> yang dilakukan Risma, dalam menstimulus intelektualitas warga Surabaya, membuat warga Surabaya yang dulunya sangat acuh dengan Kota Surabaya, menjadikan local wisdom Kota Surabaya dicintai oleh warganya sendiri, dan membuat Kota Surabaya terkenal di kancah nasional maupun internasional</p>
3	<p>Kepemimpinan Kepala Daerah (Studi Kasus walikota Surabaya, Tri Rismaharini dalam perspektifemotional intelligence)</p>	<p>Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif</p>	<p>Tri Rismaharini, walikota Surabaya periode 2010-2015 adalah walikota perempuan pertama setelah reformasi yang dipilih secara demokrasi. Dia hadir sebagai kepemimpinan transformasional yang membawa prestasi luar biasa untuk Surabaya. Selain itu Tri Rismaharini juga memiliki emosional yang tinggi dengan dibuktikan beberapa kali Risma ditemui tidak ragu dalam menunjukkan emosinya.</p>

Pada tabel diatas hasil dari penelitian terdahulu menyatakan Tri Rismaharini merupakan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional, hal ini dibuktikan dengan masuknya beberapa cara kepemimpinan Tri Rismaharini dalam beberapa dimensi kepemimpinan transformasional yang dipenuhi oleh Tri Rismaharini yaitu, *idealized influence*, *Inspirational motivation*, dan *Individualized*

consideration. Pada dimensi *idealized influence* dan *individualized consideration* kedua perilaku ini diwujudkan dalam aksi nyatanya yang selalu terjun langsung ke lokasi permasalahan yang sedang terjadi, memantau keadaan di seluruh penjuru surabaya dan turun langsung ke lokasi yang mengalami permasalahan serta memberikan solusi terkait permasalahan tersebut jika perlu memberikan fasilitas agar permasalahan tersebut tidak terjadi lagi. Pada dimensi *inspirational motivation*, dimana Tri Rismaharini kerap memberikan motivasi kepada target perubahan tentang pentingnya perubahan itu dilakukan dan menjadikan kesalahan sekarang menjadi pengalaman belajar agar dapat melanjutkan kehidupan yang lebih baik lagi kedepannya.

Pada hasil penelitian terdahulu terdapat satu dimensi yang belum dapat teridentifikasi, dari sini penulis mencoba melengkapi dimensi yang belum teridentifikasi tersebut. Selain dari sikap atau cara Tri Rismaharini yang disebutkan dalam penelitian terdahulu, peneliti juga akan mengidentifikasi sikap atau cara lain yang ditunjukkan oleh Tri Rismaharini dan memasukkannya ke dalam dimensi-dimensi yang telah teridentifikasi sebelumnya. Hal ini diperuntukkan untuk memperkuat argument yang tetap berdasarkan teori terkait gaya kepemimpinan transformasional milik Tri Rismaharini.

B. Administrasi Publik

Administrasi publik adalah suatu proses dimana sumber daya dan personal public diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelolah keputusan dan kebijakan publik. Dapat dikatakan administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur kebijakan publik untuk memecahkan permasalahan publik yang terjadi dalam suatu organisasi atau yang lainnya (Chandler dan Plano, 1988:29). Sehingga Administrasi publik dimaksudkan untuk membantu mengatur, mengorganisasikan dan mengkoordinasikan suatu organisasi untuk mengelolah kebijakan publik dalam memecahkan permasalahan publik yang terjadi pada organisasi publik.

Administrasi publik merupakan terjemahan dari bahasa inggris *public administration* yang sering diterjemahkan ke dalam bahasa indonesia menjadi administrasi negara atau administrasi pemerintahan. Administrasi publik terdiri dari kata administrasi dan publik, administrasi dalam arti luas dapat diartikan "*We speak of administration as being the organization and direction of person in order to accomplish a specified end*" Lepawsky dalam Stone (1941:12). Menurut Lepawsky dari penjelasannya mengenai administrasi dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan sebuah alat dalam pengorganisasian untuk mencapai suatu tujuan bersama. Oleh karena itu administrasi digunakan sebagai pengorganisasian dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Sedangkan arti kata

publik, berarti (masyarakat) umum, rakyat dalam kamus inggris-indonesia (Echols dan hassan Shadily,1996). Istilah publik diatas dapat disimpulkan bahwa kata publik yaitu menyangkut banyak orang, baik secara umum dalam ruang lingkup yang luas dan rakyat dalam ruanglingkup negara. Publik tidak hanya menyangkut tentang negara dan pemerintah saja akan tetapi masyarakat serta swasta atau privat masuk dalam ruang lingkup publik.

Secara garis besar dapat dipahami bahwa administrasi publik merupakan serangkaian proses dimana adanya kerjasama antara negara, masyarakat dan privat sektor dalam mengelola sumber daya dan mengorganisir personil publik untuk mengimplementasikan keputusan-keputusan dalam kebijakan suatu negara. Guna mencapai tujuan atau cita-cita yang diharapkan dalam organisasi publik dibutuhkannya seorang pemimpin untuk membantu mengkoordinasikan keputusan maupun kebijakan yang akan diimplementasikan. Tidak hanya cakap dan pintar dalam memilah dan mengatur suatu organisasi, seorang pemimpin juga dituntut untuk memiliki sifat kepemimpinan yang dibutuhkan dalam organisasi publik saat ini. Secara umum administrasi tidak lepas dari pembahasan tentang kepemimpinan, komunikasi dan pengambilan keputusan seperti yang dikemukakan Prajudi Atmo Sudirdjo (Sjamsiar, 2010:67) ada lima hal yang harus dijalankan oleh seorang administrator dalam melakukan administrasi, yaitu (1) *Top Management, management determinatif* yang menetapkan: (a) strategi, (b) peraturan, (c) rencana induk, (d) kebijakan umum, (e) *budget* (tahap); (2) pengembangan organisasi; (3) pengembangan sistem informasi (tata usaha), minimal terdiri dari: (a) tata usaha, (b)

tata usaha teknis operasional dan, (c) tata usaha sumber daya; (4) pengembangan (sistem) Manajemen; dan (5) pengembangan sistem operasional.

C. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen dan administrasi publik pada dasarnya tidak dapat dipisahkan hal ini dikarenakan administrasi yang bersifat konsep dalam menentukan tujuan dan kebijakan sedangkan manajemen merupakan penggerak dari segala kegiatan yang guna mencapai tujuan dan kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu (Hasibuan, 2014:1). Pada dasarnya manajemen merupakan alat untuk mengatur atau menggerakkan kegiatan yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan adapun yang diatur adalah unsur-unsur yang ada dalam manajemen terdiri dari *men, money, methods, materials, machines, and market* atau dapat disingkat menjadi 6M dan semua aktivitas dalam manajemen. Sedangkan menurut G.R Terry dalam Hasibuan (2014:2), manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

2. Asas-Asas Manajemen

Asas atau prinsip merupakan kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Asas sendiri merupakan suatu hipotesa yang diterapkan secara praktis, fleksibel, relevan, dan konsisten. Asas-asas manajemen sendiri digunakan untuk menghindari kesalahan dasar dalam proses manajemen. Adapun asas-asas manajemen menurut Henry Fayol dalam Hasibuan (2014:10) sebagai berikut:

a. *Division of work*

Asas pembagian kerja ini mutlak harus diadakan pada setiap organisasi hal ini dikarenakan tanpa adanya pembagian kerja berarti tidak ada organisasi dan kerja sama di antara anggotanya.

b. *Authority and responsibility*

Adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan harus jelas dan pembagian ini harus seimbang antara wewenang dengan tanggung jawab.

c. *Discipline*

Disiplin mengenai peraturan yang ditetapkan dan perintah atasan harus dipatuhi dan dihormati oleh bawahan serta dilaksanakan.

d. *Unity of command*

Seorang bawahan hendaknya menerima perintah dan bertanggung jawab kepada hanya satu atasan saja. Akan tetapi seorang atas dapat memberikan perintah kepada beberapa orang bawahan.

e. *Unity of direction*

Setiap orang atau sekelompok bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan satu perintah dan satu atasan agar terwujud dalam satu arah, gerak dan tidakkan menuju sasaran yang sama.

f. *Subordination of individual interest into general interest*

Didalam organisasi semua orang harus mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi.

g. *Remuneration of personnel*

Pembagian gaji dan jaminan-jaminan sosial harus adil, wajar, dan seimbang dengan kebutuhan.

h. *Centralazition*

Setiap organisasi harus memiliki pusat wewenang, artinya wewenang itu dipusatkan atau dibagi-bagikan tanpa mengabaikan situasi-situasi khas, yang akan memberikan hasil keseluruhan yang memuaskan.

i. *Scalar of chain*

Saluran perintah atau wewenang yang mengalir dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertical yang jelas, tidak terputus, dan dengan jarak terpendek.

j. *Order*

Asas ini dibagi atas *material order* dan *social order*, artinya keteraturan dan ketertiban dalam penempatan barang-barang dan karyawan.

k. *Equity*

Pemimpinan harus berlaku adil terhadap semua karyawan dalam pemberian gaji dan jaminan social, pekerjaan dan hukuman.

l. *Initiative*

Seorang pemimpin harus memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif, dengan memberikan kebebasan agar bawahan secara aktif memikirkan dan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya.

m. *Esdprit de corps*

Kesatuan kelompok harus dikembangkan dan dibina melalui system komunikasi yang baik, guna terwujudnya kekompakan kerja (*team work*) dan timbul keinginan untuk mencapai hasil yang baik.

n. *Stability of turn-over personnel*

Seorang pemimpin harus mampu menstabilkan mutase dan keluar masuknya bawahan atau karyawan agar tidak terlalu sering, hal ini dikarenakan akan mengakibatkan ketidak stabilan organisasi, biaya semakin besar dan organisasi tidak mendapatkan anggota yang berpengalaman.

3. Fungsi Manajemen

Pada umumnya fungsi manajemen dari satu parah ahli dengan para ahli lainnya berbeda hal ini dikarenakan latar belakang penulisan dan pendekatan yang dilakukan tidak sama. Adapun fungsi manajemen menurut G.R Terry yaitu:

o. *Planning*

Planning atau perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, kebijaksanaan, prosedur dan program dari alternative yang ada (Harold and Cyril)

p. *Organizing*

Organizing atau pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan setiap orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut (Hasibuan)

q. *Actuating*

Membuat semua anggota kelompok agar mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian

r. *Controlling*

Pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan dapat terlaksana.

4. Kepemimpinan dan Management

Kepemimpinan (*leadership*) dan manajemen merupakan dua hal yang sebenarnya sama akan tetapi dalam pelaksanaannya berbeda. Seseorang yang memiliki sifat kepemimpinan (*leadership*) dapat disebut sebagai pemimpin sedangkan seseorang yang menerapkan manajemen disebut *manager*. Istilah *leader* dan *manager* pada hakekatnya memiliki persamaan yaitu sama-sama berfungsi memimpin. Akan tetapi kedua istilah tersebut juga memiliki perbedaan yang cukup menonjol. Management adalah suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan bantuan orang lain. Dengan demikian manager berarti seseorang yang memikirkan bagaimana cara untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada hakekatnya kepemimpinan memiliki pengertian yang lebih luas dibandingkan dengan manajemen. Sedangkan manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tatakrama birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat terjadi dalam suatu organisasi

tertentu, melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuan mempengaruhi perilaku orang-orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Apabila kepemimpinan itu dibatasi oleh tatakrma birokrasi atau dikaitkan terjadinya dalam suatu organisasi tertentu, maka dinamakan manajemen. Dengan kata lain seorang *leader* atau pemimpin belum tentu seorang manajer tetapi manajer bisa berperilaku sebagai seorang *leader* atau pemimpin.

D. Teori Kepemimpinan

Dewasa ini kepemimpinan selalu menjadi topik yang hangat untuk diperbincangkan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi berhasil tidaknya dalam membawa organisasi untuk mencapai tujuan. Teori-teori kepemimpinan selalu berkembang mengikuti zaman dan menyesuaikan apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Adanya hal tersebut tidak menutup kemungkinan teori kepemimpinan baru akan muncul dikalangan organisasi-organisasi publik yang telah berhasil mencapai targetnya.

Kepemimpinan (*leadership*) sendiri memiliki pengaruh yang penting untuk mewujudkan tujuan organisasi. Presepsi ini di dasarkan pada bagaimana seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan dapat membawa organisasi yang dipimpinya ke arah tujuan yang dikehendaki. Sebuah organisasi tanpa adanya seorang pemimpin tidak akan berjalan dengan baik sehingga tujuanpun tidak dapat

diwujudkan. Di sinilah peranan seorang pemimpin diuji, apabila pemimpin tersebut dapat memperbaiki atau membawa organisasinya ke arah yang sesuai dengan tujuan maka pemimpin tersebut dapat dinyatakan berhasil.

Konsepsi mengenai *leadership* ini biasanya tidak dapat dilepaskan dari kekuasaan, dan kemampuan (*power*). *Leadership* itu ada bersama-sama dengan kemampuan. *Leadership* atau kepemimpinan merupakan sebutan untuk kemampuan dan kegiatan yang dimiliki dan digunakan oleh pemimpin. Arti dari kepemimpinan sendiri merupakan seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2001:197). Sehingga seorang pemimpin yang baik merupakan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan sendiri tidak lepas dengan teori kepemimpinan yang membicarakan terkait bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Menurut Adam Ibrahim Indrawijaya (Rivai, 2014:6) “pada dasarnya ada dua teori kepemimpinan, yaitu teori sifat (*traits theory*) dan teori situasional (*situational theory*)”. Teori Sifat menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang lebih daripada pemimpin. Menurut Thoha (2003), sesungguhnya tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manajer, pendapatnya itu merujuk pada hasil penelitian Keith Davis yang menyimpulkan ada empat sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) Kecerdasan (2) kedewasaan dan

keluasan hubungan sosial (3) motivasi dan dorongan berprestasi (4) sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Miftah Thoha mengatakan teori situasional memiliki variable-situasional yang berpengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya termasuk pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Beberapa variable situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh situasional ini. Adanya teori kepemimpinan tersebut mendasari pengelompokan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang dilihat dari sifat-sifat dasar pemimpin.

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peranan yang cukup penting dalam manage suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Tidak dapat dipungkiri banyak organisasi-organisasi baik swasta maupun pemerintah yang gagal atau setengah gagal melaksanakan tugasnya. Hal ini disebabkan pada kurangnya efektifitas managerial pada organisasi-organisasi tersebut. Secara keseluruhan kepemimpinan (*leadership*) memiliki pengaruh yang penting untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Konsepsi mengenai *leadership* ini biasanya tidak dapat dilepaskan dari kekuasaan, dan kemampuan (*power*). Berikut ini disebabkan *leadership* itu ada bersama-sama dengan kemampuan. *Leadership* atau kepemimpinan merupakan sebutan untuk kemampuan dan kegiatan yang dimiliki dan digunakan oleh pemimpin. Arti dari kepemimpinan sendiri merupakan seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk

mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2001:197). Sehingga seorang pemimpin yang baik merupakan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan masing-masing yang membuat organisasi yang dipimpinnya berbeda dengan organisasi lain dalam tujuan yang dituju organisasi serta kecakapan anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Gaya atau cara memimpin biasanya disebut sebagai *types of leadership* atau *leadership styles*. Secara umum bentuk-bentuk *leadership styles* dapat dibedakan sebagai berikut:

2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Miftah Thoha (2003) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai suatu pola yang konsisten yang ditunjukkan dan sebagian yang diketahui oleh pihak lain ketika seseorang berusaha mempengaruhi kegiatan orang lain. Gaya kepemimpinan seseorang pada umumnya dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Dimana sifat-sifat tersebut dapat terlihat melalui kepribadian sehari-hari. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepribadian yang dinyatakan dalam gaya kepemimpinan tersebut antara lain; Jenis Kelamin, Usia, Fisik, Pendidikan Kematangan dan Latar belakang kehidupan.

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Mc. Gregor Burns yang dikembangkan oleh Bernard Bass (1985), didefinisikan sebagai kemampuan untuk mendorong pengikut melakukan perubahan, meningkatkan kemampuan yang dipimpin. Kepemimpinan ini terlibat ketika pemimpin mampu memperluas dan mengangkat kepentingan pegawai, mendorong kepekaan dan dukungan misi organisasi, dan ketika pemimpin mampu mengendalikan pegawai untuk melihat kepentingan pribadinya dan kepentingan organisasi. Chandra (2004: 55) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dibangun oleh empat karakter, yaitu: *inspiring* (memunculkan inspirasi), *stimulating* (memunculkan minat), *coaching* (membimbing), dan *team building* (membangun tim yang solid). Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan mempengaruhi dan mengubah kondisi dengan kekuatan visi, motivasi dan nilai-nilai dasar yang dikomunikasikan kepada anggota, sehingga terjadi perubahan positif pada individu anggota dan terwujudnya perubahan sosial secara optimal.

Pada prosesnya, kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan pola pikir, sikap dan tingkah laku individu anggota yang mampu memberikan dampak positif bagi suatu lembaga atau perusahaan. Sehingga sebagian besar pakar dan praktisi kepemimpinan sepakat bahwa kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan secara signifikan (Achua, 2010: 311). Adapun proses

kepemimpinan transformasional dilaksanakan dalam empat tahapan, yaitu sebagai berikut;

- 1) Mendorong terciptanya perubahan. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan kepekaan anggota pada kondisi lingkungan, mengenali ancaman dan peluang, lalu menggagas sebuah perubahan dengan memperhatikan segala risikonya.
 - 2) Memunculkan visi bersama. Hal ini dilakukan dengan melibatkan seluruh anggota dalam menentukan masa depan bersama, lalu menjadikannya sebuah ideology dalam bergerak, bukan sekedar aturan pekerjaan.
 - 3) Mengawal proses perubahan. Hal ini dilakukan dengan terus menumbuhkan kesadaran akan pentingnya sikap dinamis. Senantiasa memberikan kepercayaan, dukungan dan bimbingan kepada anggota dalam meningkatkan kepercayaan diri dan rasa optimis mereka.
 - 4) Perubahan yang permanen. Hal ini dilakukan dengan senantiasa menghargai setiap pencapaian dan terus membantu anggota dalam menentukan visi dalam berubah, serta mempersiapkan pemimpin yang mampu menjadi teladan bagi anggotanya.
- (Achua, 2010: 311)

Sedangkan untuk menghasilkan produktivitas, dimensi/elemen tipe/gaya kepemimpinan transformasional meliputi dimensi/perilaku:

- 1) *Charisma atau idealized influence* (pengaruh ideal)

Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji, mengagungkan, mengikuti, dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada

tingkat tertentu. Pemimpin juga menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu dan kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorangan. Pengaruh ideal meliputi; menunjukkan keyakinan diri kuat, menunjukkan nilai penting, menunjukkan kepatuhan kepada tujuan, dan menumbuhkan kebanggaan.

2) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberikan tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian masa depan, dan memberi tugas yang berarti. Kepemimpinan transformasional jelas mengkomunikasikan harapan, yang diinginkan pengikut tercapai. Motivasi inspirasi meliputi; menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, menampilkan visi yang menggairahkan, dan menantang pegawai dengan standar tinggi

3) *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin mau mengambil resiko dan meminta ide pengikutnya, membangkitkan semangat dan dorongan kreativitas pengikutnya. Pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara baru. Stimulasi intelektual meliputi; mempertanyakan

status quo, mendorong pemanfaatan imajinasi, mengajak melihat perspektif baru, dan mempertanyakan kepercayaan yang melekat pada organisasi.

4) *Individualized consideration or individualized attention* (pertimbangan individu)

Pemimpin selalu hadir ketika pengikut membutuhkan, pemimpin ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi. Pertimbangan individu meliputi; merenung, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan individu, mengidentifikasi kemampuan pegawai, memberi kesempatan belajar dan memberdayakan bawahan (Bass dan Avolio, 1994).

Burn mengutarakan kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Kekuatan kepemimpinan transformasional terletak pada kemampuan dalam mempengaruhi pengikut secara individual dan organisasi secara keseluruhan, penekanan kuat terhadap nilai dan kebutuhan individu. Selain itu ada pula lima faktor yang menjadikan dasar pengukuran keefektifan kepemimpinan transformasional. Lima faktor tersebut antara lain; *Idealized Influence (Attribution)*, *Idealized Influence (Behaviours)*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*.

Tabel 2. 2 Lima Faktor Transformasional

<i>Idealized Influence</i>	Menciptakan atribusi pengikut: bagaimana menerima
----------------------------	---



<i>(Attribution)</i>	kekuasaan pemimpin, kepercayaan diri dan hubungan utama yang ideal
<i>Idealized Influence (Behaviours)</i>	Mengimplementasikan perilaku pemimpin yang khusus yang merefleksikan kepercayaan dan nilai pimpinan, perasaan bawahan tentang misi dan usaha dan etika berorientasi moral
<i>Inspirational Motivation</i>	Memberi inspirasi dan memotivasi kepada pengikutnya untuk meraih tujuan yang diinginkan yang tidak dapat diraih dengan meramalkan kemampuan jiwa kecil
<i>Intellectual Stimulation</i>	Mempertanyakan <i>status quo</i> , memunculkan intelektualitas untuk mempertanyakan asumsi, ke arah inovasi serta menciptakan solusi terhadap masalah
<i>Individualized Consideration</i>	Melengkapi emosional-sosial untuk mendukung pengikutnya dalam membantu mencapai aktualisasi dirinya

Sumber: Diadaptasi dari Bass, 1985 (dalam Utaminingsih, 2014)

Antonakis dan House (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mengidentifikasi serta menjelaskan tugas kepada bawahan, dan mengkomunikasikan bagaimana menjalankan secara baik dari tugas tersebut yang dapat diterima sesuai keinginan pimpinan, dicirikan dengan *reward and punishment*. Avolio dan Bass (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. *Pertama*, meskipun pemimpin transformasional berusaha menaikkan kebutuhan bawahan, di dorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja. *Kedua*, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar juga menjadi pemimpin.



Perspektif tersebut dapat memberikan penjelasan yang lengkap apa itu kepemimpinan, karena kepemimpinan bersifat kompleks dan mencakup berbagai aspek dalam berbagai variasi tergantung situasi (Utaminingsih, 2014:104).

Sedangkan karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004) adalah sebagai berikut:

1) *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2) *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya

3) *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4) *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan.

b. Kepemimpinan Situasional (Menurut Hersey dan Blannchard, dalam Pasolong, 2008:47-56)

Teori ini menjelaskan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat untuk seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Teori ini diperkuat oleh pendapat Hersey dan Bliachard dalam Pasalong (2008:47) yang mengatakan bahwa “tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan yang harus diterapkan pemimpin terhadap orang-orang atau sekelompok orang tergantung pada level kematangan dari orang yang akan

dipengaruhi oleh pemimpin”. Menurut Tjiptono dalam Pasolong (2008:47) menyatakan bahwa “tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dalam segala kondisi”. Selain itu menurut Cribbin (1985:108) “seorang pemimpin yang baik akan menyesuaikan perilakunya dengan tuntutan keadaan”. Perilaku pemimpin mungkin efektif dalam keadaan tertentu tetapi belum tentu efektif dalam keadaan yang lainnya”.

Gaya kepemimpinan Situasional menurut Hersey dan Bliachard dalam Pasolong (2008:47) yaitu:

1) Gaya instruksi pemimpin

Gaya kepemimpinan ini diterapkan pada bawahan yang memiliki tingkat kematangan rendah. Bawahan tidak mau melakukan tugas dan tanggung jawabnya dikarenakan ketidakpercayaan dirinya dan kurang mempunyai pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugasnya, bawahan merasa kurang mampu atau tidak bisa melakukan tugas itu. Berdasarkan hal tersebut, gaya pemimpin yang mampu mengarahkan bawahannya sangat diperlukan agar pelaksanaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan mampu mencapai tujuannya.

2) Gaya konsultasi pemimpin

Gaya kepemimpinan ini diterapkan untuk bawahan yang mempunyai kematangan di tingkat rendah ke sedang. Bawahan mempunyai keinginan namun tidak mampu menjalankan tugasnya. Seorang bawahan sebenarnya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugasnya, namun dia kurang yakin dan merasa kurang berpengalaman. Perilaku konsultasi dirasa perlu untuk dilakukan antara

bawahan dan atasan agar pemimpin mampu memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kepercayaan diri pegawai agar mampu menyelesaikan tugasnya dalam organisasi. Pada dasarnya bawahan mempunyai kemampuan yang cukup dalam organisasi itu, namun dia masih perlu untuk konsultasi atau perlu arahan dari pemimpinnya.

3) Gaya partisipasi pemimpin

Gaya kepemimpinan ini diperuntukkan untuk bawahan pada tingkat kematangan sedang tinggi. Bawahan memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan untuk menjalankan tugasnya. Perilaku yang dilakukan pemimpin lebih pada mendukung tanpa memberikan arahan. Gaya kepemimpinan ini dikatakan partisipasi karena pemimpin dan bawahan saling bertukar pikiran dan saling berkomunikasi dalam pelaksanaan tugas sebuah organisasi.

4) Gaya delegasi pemimpin

Gaya kepemimpinan ini diterapkan pada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi. Bawahan mampu dan mau melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Bawahan dalam kematangan ini mempunyai kepercayaan diri yang cukup tinggi dalam dirinya. Seorang pemimpin disini memberikan wewenang kepada bawahannya untuk melakukan tugasnya sendiri. Pemberian wewenang pada bawahan ini didasarkan karena pemimpin sudah yakin bahwa bawahannya itu mampu melakukan tugas yang diberikan dengan benar, karena dia sudah memiliki kemampuan dan pengalaman yang baik.

c. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik menurut Yukl dalam Utaminingsih (2014:106) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggap benar dalam upaya: meningkatkan rasa optimism bawahan untuk meraih karier yang lebih baik, mampu untuk menumbuhkan rasa memiliki pada semua tujuan organisasi, dan sebagai symbol kesuksesan organisasi.

d. Gaya kepemimpinan dengan gender

Penelitian yang menghubungkan gender dengan gaya kepemimpinan umumnya mengarah ke gaya kepemimpinan tertentu yang terlihat khas perempuan. Parker (1996) meneliti dengan mengaitkan masalah gender dan gaya kepemimpinan dengan 2 aspek kepemimpinan yaitu (1) dalam hal pengambilan keputusan berorientasi pada pemimpin yang demokratik atau otokratik dan (2) mempengaruhi bawahan, atasan dan rekan kerja dengan strategi komunikasi. Eagly dan Johnson (dalam Steers, Porter & Bigley 1996) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan perempuan lebih demokratik dibandingkan pria dalam lingkungan organisasi yang sama.

Nkomo dan Cox melakukan penelitian dengan sample 283 laki-laki dan perempuan, penelitian ini berhasil menemukan adanya perbedaan pencapaian hasil kerja para pemimpin tersebut, seperti yang diungkapkan Nkomo dan Cox (1989),

“the woman had higher job performance rating than the males, were equally involved in their work, had experienced the same rate of promotion, and were at about the same hierarchical level, they never-theless had received significantly less pay than their male counterparts as well as fewer opportunities and less line management experience” (Ellen, 1993:112).

Perbedaan yang mendasar juga terletak pada gaya kepemimpinan perempuan dan laki-laki. Seorang pemimpin perempuan cenderung mengandalkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Pemimpin perempuan mendorong partisipasi, berbagi kekuasaan, dan informasi, serta berupaya meningkatkan harga diri bawahannya. Serta cenderung lebih suka memimpin lewat keterlibatan dan mengandalkan karisma, kepakaran, kontak, dan keterampilan antar pribadi untuk mempengaruhi orang lain. Sedangkan seorang pemimpin laki-laki lebih cenderung menggunakan suatu gaya komando dan pengendalian direktif serta mengandalkan otoritas formal sebagai pangkal bagi pengaruh pemimpin itu sendiri (Rivai, 2014:15).

3. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan

a. Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku, mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk

mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk tidak hanya dinilai setelah konsekuensinya terjadi melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan

- 1) Teori Keputusan adalah metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau lebih berisiko.
- 2) Pengambilan Keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah (Rivai, 2016:157). Adapun proses pengambilan keputusan dalam praktiknya dilakukan melalui tahap-tahap Identifikasi masalah, Mendefinisikan masalah, Memformulasikan dan mengembangkan alternatif, Implementasi keputusan dan Evaluasi keputusan.

b. Motivasi

Menurut Siagan (2004:138) merupakan “daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam menyelenggarakan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Pada suatu organisasi keberhasilan seorang pemimpin dalam memberikan motivasi terletak pada kemampuannya memahami faktor-faktor apa saja yang dapat membuat bawahan termotivasi dan menjadi semangat dalam melakukan tugasnya.

c. Pengawasan

Robbins dan Coulter dalam Setyowati (2013:151) pengawasan adalah “proses pemantauan kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan itu diselesaikan

sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi”. Sebuah organisasi dibutuhkan adanya pengawasan yang baik oleh pemimpin agar bawahan mengetahui Batasan dan bertanggungjawab terhadap apa yang dikerjakannya.

d. Komunikasi

Rivai dan Mulyadi (2009:336) komunikasi merupakan “pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami”. Sebuah organisasi komunikasi dapat diartikan sebagai adanya interaksi dua arah antara anggota organisasi itu terkait dengan apa saja yang berhubungan dengan berjalannya organisasi itu.

E. Pelayanan Publik

1. Pengertian dan Konsep Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik (Inambela, 2006:5). Pengertian terkait pelayanan publik di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik tidak selalu berupa produk secara fisik akan tetapi pelayanan publik juga dapat berupa jasa yang

diberikan oleh pemerintah untuk masyarakatnya dan memberikan kepuasan bagi yang menerimanya.

Pada umumnya pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi serta pembelian ulang yang lebih sering. Sedangkan system pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan yang baik pula. System sendiri dibuat untuk mempermudah memberikan pelayanan dan pelayanannya juga terarah, dapat dikatakan bahwa suatu system yang baik memiliki dan menerapkan prosedur pelayanan yang jelas dan pasti serta mekanisme control dalam dirinya sehingga segala bentuk penyimpangan yang terjadi secara mudah dapat diketahui.

Pelayanan publik menurut KEPMENPAN 81 tahun 1993 adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah baik di pusat, di daerah, BUMN dan BUMD dalam bentuk barang maupun jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku sedangkan KEPMENPAN No. 63/Kep/M.PAN/7/2003 pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Apabila ditarik kesimpulan dari beberapa pendapat diatas pelayanan publik dapat disimpulkan sebagai usaha apa saja untuk mempertinggi kepuasan masyarakat atau pelanggan. Tidak hanya itu saja akan tetapi memberikan citra positif di mata pelanggan karena jasa pelayanan yang diberikan dengan biaya yang terjangkau bagi pelanggan yang membuat pelanggan terdorong untuk bekerja sama dalam

pelaksanaan pelayanan yang prima. Tujuan dari pelayanan publik sendiri adalah untuk memuaskan pelanggan atau masyarakat sesuai dengan keinginan masyarakat atau publik.

2. Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas merupakan tujuan yang sulit dipahami, karena harapan para konsumen akan selalu berubah. Setiap standar baru ditemukan, maka konsumen akan selalu menuntut lebih untuk mendapatkan standar baru lain yang lebih baru dan lebih baik. Menurut pandangan ini, kualitas adalah proses dan bukan hasil akhir (meningkatkan kualitas kontinuitas) (Kadir, 2001:19). Apabila di hubungan antara pengertian diatas dengan kualitas pelayanan publik maka kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya dalam memenuhi keinginan dan harapan konsumen atau masyarakat dalam hal pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Bila persyaratan atau spesifikasi dari masyarakat dapat terpenuhi berarti kualitas sesuatu hal yang dimaksud dapat dikatakan baik, sebaliknya jika persyaratan tidak dapat terpenuhi maka dapat dikatakan tidak baik.

Pelayanan yang berkualitas atau pelayanan prima yang berorientasi pada pelanggan sangat tergantung pada kepuasan pelanggan. Menurut Lukman dalam Herbani (2007:134), menyebutkan salah satu ukuran keberhasilan menyajikan pelayanan yang berkualitas sangat tergantung pada tingkat kepuasan pelanggan yang dilayani. Hal tersebut artinya menuju kepada pelayanan eksternal, dari perspektif

pelanggan, lebih utama atau lebih didahulukan apabila ingin mencapai kinerja pelayanan yang berkualitas.

Pengukuran kualitas internal juga penting, tetapi semua itu tidak ada artinya jika masyarakat tidak puas dengan pelayanan yang diberikan. Guna membuat pengukuran kualitas lebih berarti dan sesuai, maka “tanyakan kepada masyarakat apa yang mereka inginkan, sehingga dapat memuaskan keinginan masyarakat menurut Gerson dalam Pasolong (2008:134). Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa sudut pandang tentang pelayanan itu penting, karena bagaimanapun pelayanan internal adalah langkah awal dilakukannya suatu pelayanan. Akan tetapi, pelayanan tersebut harus sesuai dengan keinginan masyarakat yang dilayanu. Artinya bagaimana upaya untuk memperbaiki kinerja internal harus mengarah pada apa yang diinginkan pelanggan (eksternal).

Kualitas dalam definisi strategis adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. Berdasarkan pengertian kualitas, baik yang konvensional maupun lebih strategis oleh Gaspersz dalam Lukman (200:9-11) mengemukakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok:

- a. Kualitas terdiri atas sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung, maupun keistimewaan atraktif yang harus memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan kepuasan atas penggunaan produk
- b. Kualitas terdiri atas segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan

Pengukuran kualitas pelayanan dilakukan terhadap dua dimensi yang saling terkait dalam proses pelayanan yaitu penilaian kepuasan pelanggan, pada dimensi pengguna layanan dan penilaian yang dilakukan pada penyedia pelayanan. Kemudian mengembangkan service quality gap model kedalam suatu instrumen skala pengukuran 10 dimensi yang dinamakan SERVQUAL. Pada perkembangannya kesepuluh dimensi ini kemudian disederhanakan menjadi lima dimensi kualitas pelayanan (Zeithaml, 1990 dikutip Sancoko, 2010), yaitu:

- a. Bukti langsung (*tangible*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- b. Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang janjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- c. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu masyarakat dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d. Jaminan (*assurance*), yaitu mencakup pengetahuan kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki staf, bebas dari bahaya, resiko atau keraguan.
- e. Empati (*Empathy*), yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan/masyarakat

3. Korelasi antara Gaya Kepemimpinan dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan suatu perlakuan khusus yang dilakukan oleh pemerintah terhadap masyarakat yang sedang melakukan suatu kegiatan dan menawarkan suatu kepuasan meskipun hasilnya tidak selalu berupa produk. Pada pengertian diatas dapat dilogikakan bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah di atur dan dikendalikan oleh seorang pemimpin dalam pemerintah. Baik buruknya suatu pelayanan publik dapat dilihat dari seberapa sering dan perhatiannya seorang pemimpin kepada pelayanan yang diberikan di dalam ruang lingkup wilayah pemantauannya.

Seperti tercantum dalam beberapa jurnal penelitian terkait hubungan antara gaya kepemimpinan seseorang dengan kualitas pelayanan publik yang diberikan. Gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan terjadi hubungan yang signifikan dan sangat kuat dengan nilai korelasi sebesar 0.9043 serta hubungannya bersifat positif dalam artian bahwa semakin kuat gaya kepemimpinan maka semakin baik pula kualitas pelayanannya (Rizal, 2014). Pada kesimpulan diatas dapat ditarik logika bahwa seorang pemimpin yang memiliki daya Tarik kuat terhadap bawahan dapat

merubah secara bertahap kebiasaan bawahan yang sebelumnya buruk menjadi lebih baik sehingga hal ini dapat berpengaruh kepada *output* yang diberikan bawahan untuk memberikan suatu pelayanan.

Bagaimana pada awalnya pelayanan adalah suatu kegiatan yang diberikan oleh organisasi kepada penerima pelayanan dan di dalam organisasi tersebut terdapat seorang pemimpin dan bawahan yang berperan sebagai pemberi pelayanan. Apabila pemimpin dalam organisasi tersebut mengarahkan bawahannya untuk memberikan pelayanan yang baik dan dalam pemberian pelayanan tersebut terdapat pengawasan langsung oleh pemimpin maka pelayanan tersebut dapat meningkat. Hal ini telah dibuktikan dalam beberapa organisasi yang menyediakan pelayanan dan dipantau langsung oleh pemimpin dalam organisasi tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2013:1) metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Sedangkan penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal-hal lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian (Arikunto, 2010:3)

Penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang merupakan suatu proses penelitian yang mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan secara tepat kondisi riil yang terjadi dan berlangsung pada penelitian yang sedang dilakukan. Jenis penelitian ini dipilih

karena untuk menyajikan data secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian menurut Spreadley dalam Sugiyono (2011:207) merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dengan situasi social. Penetapan focus dalam penelitian ini ditujukan pada Gaya Kepemimpinan Transformasional Walikota Surabaya Tri Rismaharini dalam upaya peningkatan pelayanan publik yang dilihat dari perspektif bawahan atau staf yang ada dalam lingkup Pemerintah Kota Surabaya dan juga masyarakat.

1. Gaya kepemimpinan Transformasional Tri Rismaharini dalam Meningkatkan Pelayanan Publik
 - a. Kepemimpinan transformasional Tri Rismaharini menurut Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, meliputi:
 - 1) *Idealized influence (or charismatic influence)*
 - 2) *Inspirational motivation*
 - 3) *Intellectual stimulation*
 - 4) *Individualized Consideration*
 - b. Upaya meningkatkan Pelayanan Publik, meliputi:
 - 1) Pengadaan Mall Pelayanan Publik
 - 2) Penyediaan dan Pemanfaatan Teknologi
 - 3) Pengawasan dan Komunikasi Satu Arah

2. Faktor pendukung dan penghambat gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan pelayanan publik, meliputi:

a. Faktor pendukung, meliputi:

- 1) Kota Surabaya merupakan kota besar dengan ruang lingkup permasalahan yang cukup kompleks
- 2) Bawahan yang mampu berfikir kedepan dan memiliki motivasi
- 3) Tingkat Pendidikan bawahan
- 4) Ruang lingkup untuk mengembangkan kreatifitas
- 5) Kedisiplinan, pengawasan ketat dan profesionalisme bawahan

b. Faktor penghambat, meliputi:

- 1) Masyarakat yang bersifat apatis
- 2) Kurangnya inisiatif dan tidak ada keinginan untuk berkembang dari bawahan dalam melakukan sesuatu
- 3) Permasalahan yang cenderung monoton
- 4) Ketidakpercayaan dan keyakinan bawahan kepada pemimpin

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan, untuk memperoleh data ataupun memperoleh informasi yang diperlukan. Lokasi penelitian yang akan dijadikan sebagai tempat penelitian adalah kota Surabaya, Jawa Timur. Adapun alasan mengapa peneliti memilih lokasi penelitian ini adalah kota Surabaya merupakan salah satu kota besar di Indonesia akan tetapi dapat

mengalami perubahan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun dalam memperbaiki pelayanan publiknya.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana penelitian menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang hendak diteliti untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan. Adapun situs penelitian yang dimaksudkan di dalam penelitian ini adalah lingkungan Pemerintah Kota Surabaya yang beralamat di jalan Jimerto no 25-27 dan dengan alamat kantor Walikota di jalan Taman Surya no 1 Surabaya, Jawa Timur. Adapun pertimbangan bahwa lokasi tersebut memungkinkan untuk memperoleh data atau informasi yang akurat dan relevan yang berkaitan dengan masalah dari penelitian.

D. Sumber dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu:

1. Sumber Data Primer

Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data yang langsung didapat dari sumber dan diperoleh dari pengamatan serta dokumentasi tentang gaya kepemimpinan Walikota Surabaya

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang didapat secara tidak langsung diberikan kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain maupun melalui dokumen (Sugiyono, 2011: 308). Jenis data ini harus berasal dari sumber yang kredibel untuk mendukung penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, tetapi telah melewati

satu atau lebih pihak yang bukan peneliti untuk melengkapi data primer yang relevan dan diperoleh di Pemerintah Kota Surabaya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang relevan dan lengkap, penelitian ini menggunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data. Adapun teknik-teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi langsung yaitu pengumpulan data dengan melihat atau mengamati secara langsung bagaimana Walikota Surabaya, Tri Rismaharini dalam memimpin dan mengambil keputusan terkait proses pemerintahan kota Surabaya dan bagaimana cara beliau dalam mengkoordinasikan bawahannya untuk memberikan pelayanan publik yang maksimal. Dalam observasi langsung, pengumpulan data pencatatan yang dilakukan peneliti terhadap objek dilakukan di tempat berlangsungnya peristiwa sehingga peneliti berada bersama objek yang sedang diteliti atau diamati.

Kegiatan yang diamati dalam penelitian ini adalah:

- a. Cara pengambilan keputusan Walikota dalam proses pemerintahan di kota Surabaya.
- b. Cara Walikota dalam mengorganisir bawahannya untuk melaksanakan tugas dengan benar.
- c. Pemberian *punishmen* dan *reward* dari Walikota untuk tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan.

d. Strategi Walikota dalam meningkatkan pelayanan publik yang diberikan.

2. Wawancara

Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara dimana telah ditetapkan terlebih dahulu masalah dan pertanyaan yang akan diajukan kepada pihak yang diwawancarai. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan mendatangi langsung informan penelitian dan menanyakan kepada informan mengenai beberapa hal yang berhubungan dengan pokok permasalahan. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk memperoleh data langsung melalui serangkaian tanya jawab dengan pihak-pihak yang terkait yang berhubungan langsung dan mengenal cara memimpin Walikota Surabaya, diantaranya:

1. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
2. Dinas PUPR
3. Sekretaris Camat Kecamatan Gubeng
4. Sekretaris Camat Kecamatan Wonokromo
5. Sekretaris Camat Kecamatan Simokerto

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2015:102).

Dalam Penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen penelitian sebagai berikut:

1. Peneliti Sendiri

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat dalam penelitian adalah peneliti sendiri. Peneliti sebagai *human instrumen* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiyono, 2015:222)

2. Panduan atau Pedoman Wawancara (*interview guide*)

Panduan atau Pedoman wawancara merupakan panduan untuk menggali informasi dari subjek, namun dalam proses perkembangannya pertanyaan tersebut dapat ditambah ataupun dikurangi. Panduan atau Pedoman wawancara merupakan suatu daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada informan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data serta berfungsi sebagai pengarah dalam melakukan proses wawancara dengan informan.

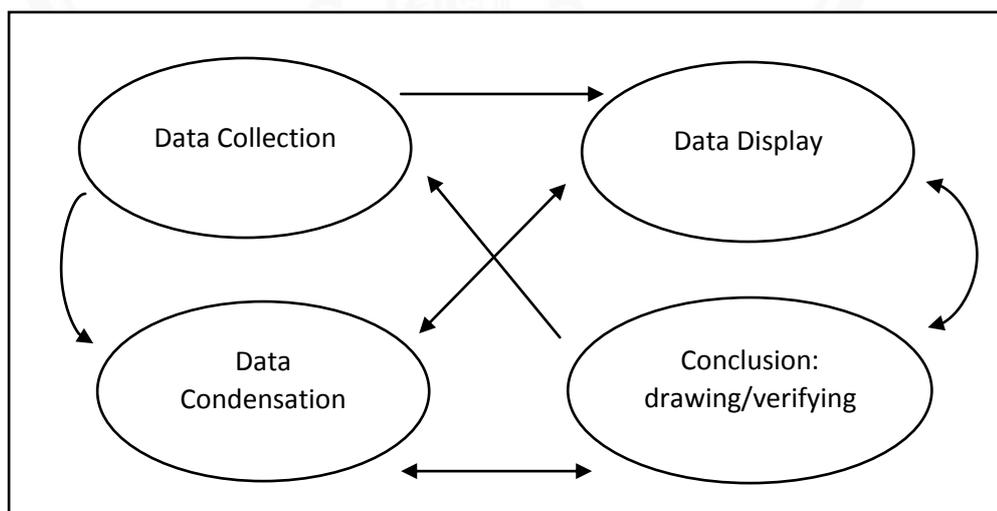
3. Perangkat Penunjang

Perangkat penunjang meliputi buku catatan lapangan serta perlengkapan alat tulis menulis yang digunakan untuk mencatat atau menulis apa yang didengar, apa yang dilihat, apa yang dialami dan apa yang dipikirkan dalam rangka pengumpulan data selama di lapangan. Sebagai perlengkapan dari catatan lapangan maka peneliti juga memanfaatkan fotokopi dokumentasi yang didapatkan.

G. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melalui sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain (Sugiyono, 2014:244).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif. Milles dan Huberman menyatakan, analisis model interaktif memungkinkan analisis data kualitatif yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya jenuh (Sugiyono, 2015:246). Proses pelaksanaan analisis data dilaksanakan melalui empat alur kegiatan yaitu pengumpulan data, penyajian data serta penarikan kesimpulan. Berikut gambar analisis data model interaktif menurut miles, Huberman dan Saldaña:



Gambar 3. 1 Analisis Data Model Interaktif

Sumber : Miles, Huberman dan Saldana (2014:14)

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Nazir, 2011:174). Pengumpulan data dapat diperoleh di lokasi penelitian, data yang dikumpulkan dapat berupa wawancara, observasi maupun dokumentasi di lokasi penelitian. Data yang ingin didapat peneliti di lapangan tidak selalu dokumen akan tetapi dapat berupa pertanyaan maupun gambar. Oleh karena itu peneliti melakukan wawancara untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam.

2. Kondensasi Data

Kondensasi data merupakan proses pemilihan, penyederhaan dan tranformasi data mentah yang didapat dilapangan. Kondensasi data dilakukan dari data yang diperoleh di lapangan melalui proses wawancara, observasi dan dokumentasi yang kemudian diuraikan dan dijabarkan secara lengkap. Setelah itu itu direduksi dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan data. Tahap ini peneliti berusaha memilah, mengkategorikan dan membuat abstraksi dari data yang diperoleh dari lapangan, wawancara dan dokumentasi. Tahap ini dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung dan ada tahap Analisa data yang lain yaitu penyajian data dan penarikan kesimpulan

3. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data dilakukan setelah proses kondensasi selesai. Data yang diperoleh dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk CW (catatan

wawancara), CL (catatan lapangan) dan CD (catatan dokumentasi). Penyajian data merupakan proses penyusunan informasi yang kompleks ke dalam bentuk yang sistematis dan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari peneliti. Penyajian bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, began, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Penyajian data dilakukan guna menghubungkan informasi yang didapat dalam bentuk alur yang padu. Dengan demikian peneliti dapat melihat apa yang sedang terjadi dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar atau terus melakukan analisis yang menurut saran dikiaskan sebagai sesuatu yang mungkin berguna.

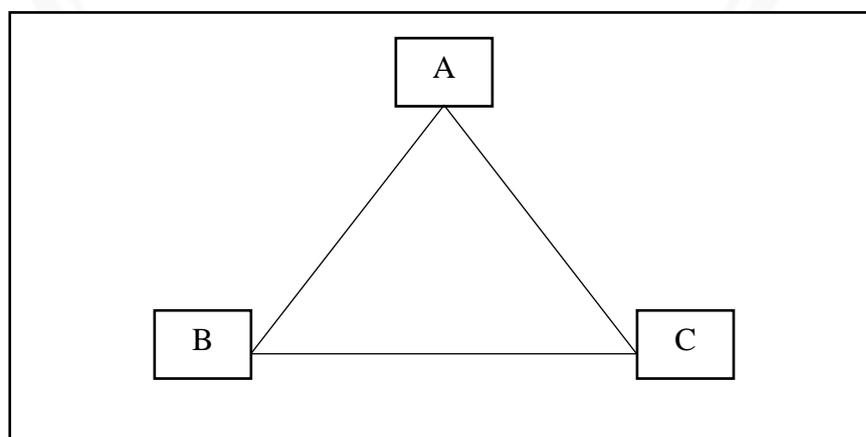
4. Penarikan kesimpulan

Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data yang telah dikondensasikan dan disajikan, selanjutnya peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan tersebut adalah jawaban dari rumusan masalah serta pertanyaan yang diungkapkan oleh peneliti. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini merupakan bagian yang paling sulit dimana peneliti harus memadatkan pembahasan yang sangat luas menjadi pokok bahasan yang lebih singkat dan sederhana tanpa menghihnagkan esensi atau arti penting dalam penelitian tersebut.

H. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

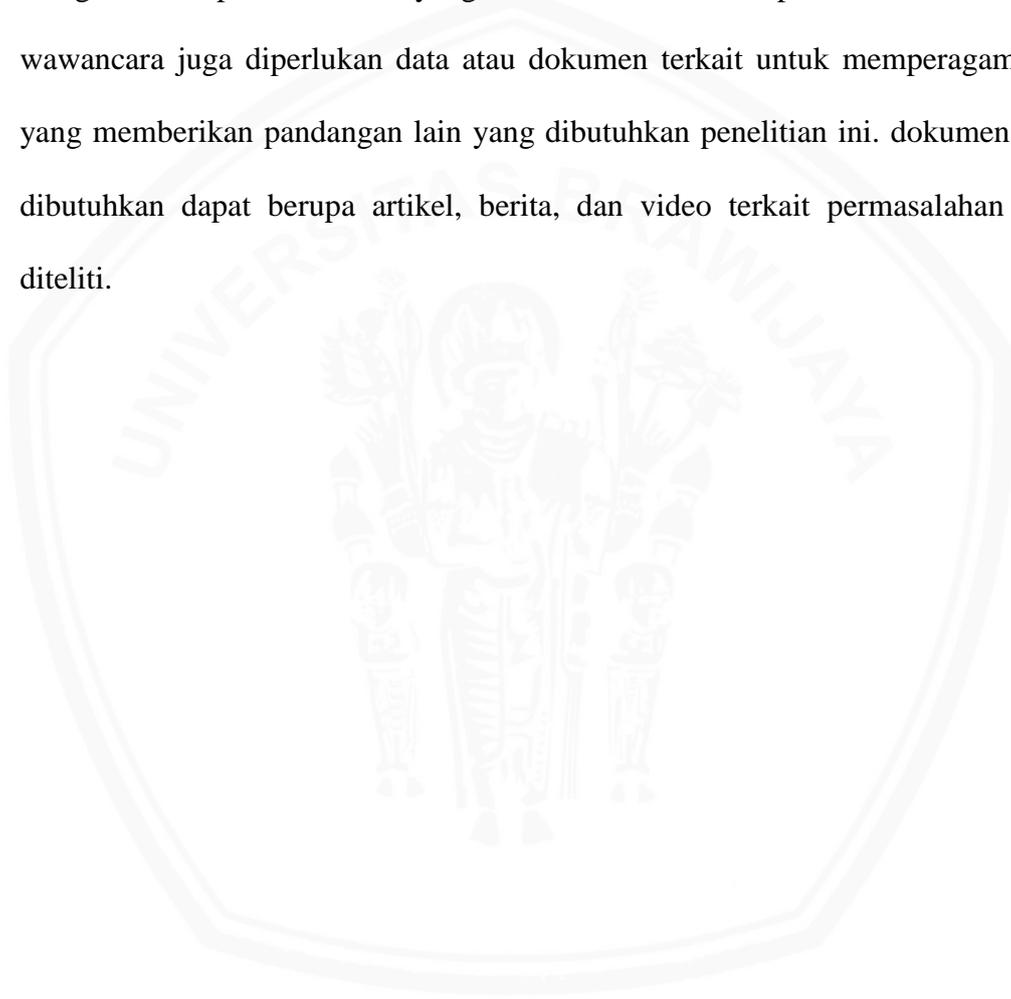
Teknik pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan cara menggunakan teknik pemeriksaan, yang didasarkan pada kriteria tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode triangulasi data, Triangulasi menurut Creswell adalah memeriksa sumber-sumber yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang beragam, dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema-tema secara koheren. Tema-tema yang dibangun berdasarkan sejumlah sumber data atau perspektif dari para partisipan yang menambahkan validasi penelitian (Creswell, 2016:269).

Pada prinsipnya teknik triangulasi data menyatakan informan yang dikumpulkan atau dicari harus dari sumber-sumber yang berbeda agar tidak dapat sebuah kelompok. Triangulasi dilakukan untuk memperkuat data, untuk membuat peneliti yakin terhadap kebenaran dan kelengkapan data. Teknik ini dapat dilakukan secara terus menerus hingga peneliti puas dengan data yang didapat dan sampai yakin data yang diperoleh valid. Adapun gambar yang mengilustrasikan penjelasan diatas sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Triangulasi Pengumpulan Data
Sumber: Metode Penelitian Kualitatif, Afrizal (2016:168)

Sehubungan dengan penelitian ini, peneliti telah menetapkan tiga sumber informan dari status sosial yang berbeda, dan intensitas keterlibatan berbeda dalam suatu hal yang memungkinkan memberikan pandangan atau informasi yang berbeda pula. Seperti yang telah disebutkan peneliti dalam sub bab sebelumnya mengenai sampel informan yang akan diwawancarai peneliti. Selain teknik wawancara juga diperlukan data atau dokumen terkait untuk memperagam data yang memberikan pandangan lain yang dibutuhkan penelitian ini. dokumen yang dibutuhkan dapat berupa artikel, berita, dan video terkait permasalahan yang diteliti.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Gambaran Umum Kota Surabaya

a. Keadaan Geografis

Kota Surabaya merupakan salah satu Kota yang terletak di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota Surabaya merupakan ibu kota Provinsi Jawa Timur yang dikenal sebagai Kota Pahlawan. Secara geografis Kota Surabaya terletak di $07^{\circ}09'00''$ – $07^{\circ}21'00''$ Lintang Selatan dan $112^{\circ}36'00''$ – $112^{\circ}54'00''$ Bujur Timur. Batas wilayah Kota Surabaya terletak diantara 4 daerah, antara lain:

Sebelah Utara : Selat Madura
Sebelah Timur : Selat Madura
Sebelah Selatan : Kabupaten Sidoarjo
Sebelah Barat : Kabupaten Gresik

Kota Surabaya secara keseluruhan memiliki luas wilayah sekitar 33.306,30 Ha, dan secara administratif dibagi menjadi 31 kecamatan yang terdiri dari 154 kelurahan, 1.368 Rukun Warga (RW) dan 9.118 Rukun Tetangga (RT). Jumlah keseluruhan penduduk Kota Surabaya mencapai 2.943.528 jiwa yang telah ber-NIK dan 325.850 jiwa yang masih dalam proses finalisasi status kependudukan di Tahun

2015, Kota Surabaya berkembang sebagai Kota Metropolitan. Berikut adalah gambar peta Kota Surabaya:



Gambar 4. 1 Peta Wilayah Kota Surabaya

b. Visi dan Misi Kota Surabaya

Perumusan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kota Surabaya di dalamnya telah dijabarkan secara terperinci mengenai visi dan misi Kota Surabaya pada tahun 2016-2021. Adapun visi dan misi yang dijabarkan dalam RPJM Kota Surabaya sebagai berikut:

1) Visi

“Surabaya kota sentosa yang berkarakter dan berdaya saing global berbasis ekologi”

2) Misi

Guna mewujudkan Visi tersebut, ditetapkan Misi pembangunan Kota Surabaya tahun 2016-2021 sebagai berikut:

- a) Mewujudkan sumber daya masyarakat yang berkualitas
- b) Memberdayakan masyarakat dan menciptakan seluas-luasnya kesempatan berusaha
- c) Memelihara keamanan dan ketertiban umum
- d) Mewujudkan penataan ruang yang terintegrasi dan memperhatikan daya dukung kota
- e) Memantapkan sarana dan prasarana lingkungan dan permukiman yang ramah lingkungan
- f) Memperkuat nilai-nilai budaya lokal dalam sendi-sendi kehidupan masyarakat
- g) Mewujudkan Surabaya sebagai pusat penghubung perdagangan dan jasa antar pulau dan internasional
- h) Memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik
- i) Memantapkan daya saing usaha-usaha ekonomi lokal, inovasi produk dan jasa, serta pengembangan industri kreatif
- j) Mewujudkan infrastuktur dan utilitas kota yang terpadu dan efisien.

Kesepuluh misi di atas menjadi arah sekaligus acuan pelaksanaan pembangunan di Kota Surabaya saat ini dan ke depan sebagaimana tertuang dalam

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Berdasarkan visi dan misi yang telah tertuang dalam RPJMD, Walikota Surabaya beserta jajaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) berusaha mewujudkan target yang tersurat dalam setiap misi. Agar dapat maksimal dalam mencapai tiap target yang telah tercantum dalam visi dan misi yang ada di dalam RPJMD Kota Surabaya diperlukan ketegasan Walikota dalam mengatur dan mengawasi pencapaian tiap SKPD di Kota Surabaya.

2. Gambaran Umum Pemerintah Kota Surabaya

a. Profil

Pemerintahan Kota Surabaya merupakan bagian dari sistem penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia, yang menganut sistem desentralisasi, tugas pembantuan, dan dekonsentrasi dalam mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan menjalankan otonomi seluas-luasnya serta tugas pembantuan di kota Surabaya. Pemerintahan kota Surabaya dipimpin oleh seorang wali kota, yang dipilih secara demokratis berdasarkan UUD 1945, dan dalam penyelenggaraan pemerintahan kota Surabaya terdiri atas pemerintah kota Surabaya dan DPRD kota Surabaya. Secara administratif pemerintahan kota Surabaya dipimpin oleh seorang wali kota dan Wakil Wali Kota yang membawahi koordinasi atas Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang terdiri dari sekretariat daerah kota; staf-staf ahli; sekretariat DPRD kota; dinas-dinas; badan-badan; inspektorat daerah;

kecamatan yang dikepalai oleh seorang camat (termasuk satuan yang setingkat); dan kelurahan yang dikepalai oleh seorang lurah (termasuk satuan yang setingkat). Seluruh pegawai OPD merupakan jajaran pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah kota. Selain itu, Wali Kota Surabaya juga memiliki mitra kerja setingkat lain yang ikut berperan penting dalam pembangunan kota Surabaya yaitu forum koordinasi pimpinan daerah (Forkopimda) kota Surabaya yang beranggotakan Wali Kota dan Wakil Wali Kota Surabaya; Ketua DPRD Kota Surabaya; Komandan Korem 084/Bhaskara Jaya; Komandan Kodim 0830/Surabaya Utara; Komandan Kodim 0831/Surabaya Timur; Komandan Kodim 0832/Surabaya Selatan; Kapolrestabes Surabaya; Kapolres KP3 Tanjung Perak Surabaya; Ketua Pengadilan Negeri Surabaya; Ketua Pengadilan Agama Surabaya; dan Ketua Kejaksaan Negeri Surabaya. Sejak tahun 2005, wali kota dan wakil wali kota Surabaya dipilih langsung oleh warga kota dalam pilkada, setelah sebelumnya dipilih oleh anggota DPRD kota. Wali Kota dan Wakil Wali Kota Surabaya saat ini adalah Tri Rismaharini dan Wisnu Sakti Buana yang berasal dari Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan.

b. Visi dan Misi

Adapun visi dan misi Pemerintah Kota Surabaya yang dijabarkan dalam RPJM Kota Surabaya sebagai berikut:

Visi

“Surabaya kota sentosa yang berkarakter dan berdaya saing global berbasis ekologi”

Misi

Guna mewujudkan Visi tersebut, ditetapkan Misi pembangunan Kota Surabaya tahun 2016-2021 sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan sumber daya masyarakat yang berkualitas
- 2) Memberdayakan masyarakat dan menciptakan seluas-luasnya kesempatan berusaha
- 3) Memelihara keamanan dan ketertiban umum
- 4) Mewujudkan penataan ruang yang terintegrasi dan memperhatikan daya dukung kota
- 5) Memantapkan sarana dan prasarana lingkungan dan permukiman yang ramah lingkungan
- 6) Memperkuat nilai-nilai budaya lokal dalam sendi-sendi kehidupan masyarakat
- 7) Mewujudkan Surabaya sebagai pusat penghubung perdagangan dan jasa antar pulau dan internasional
- 8) Memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik
- 9) Memantapkan daya saing usaha-usaha ekonomi lokal, inovasi produk dan jasa, serta pengembangan industri kreatif
- 10) Mewujudkan infrastuktur dan utilitas kota yang terpadu dan efisien.

Kesepuluh misi di atas menjadi arah sekaligus acuan pelaksanaan pembangunan di Kota Surabaya saat ini dan ke depan sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Berdasarkan visi dan misi yang telah tertuang dalam RPJMD, Walikota Surabaya beserta jajaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) berusaha mewujudkan target yang tersurat dalam

setiap misi. Agar dapat maksimal dalam mencapai tiap target yang telah tercantum dalam visi dan misi yang ada di dalam RPJMD Kota Surabaya diperlukan ketegasan Walikota dalam mengatur dan mengawasi pencapaian tiap SKPD di Kota Surabaya.

a. Tujuan dan Sasaran

- 1) Tujuan
 - a) Meningkatkan kualitas Pendidikan
 - b) Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat
 - c) Meningkatkan ketahanan pangan
 - d) Meningkatkan kualitas dan prestasi generasi muda
 - e) Meningkatkan kompetensi angkatan kerja untuk mengurangi pengangguran
 - f) Meningkatkan penanganan PMKS
 - g) Menurunkan PMKS melalui pemberdayaan PMKS usia produktif dalam kelompok-kelompok usaha
 - h) Meningkatkan pemberdayaan perempuan, serta perlindungan perempuan dan anak
 - i) Meningkatkan ketentraman dan ketertiban umum untuk mendukung pelaksanaan pemerintah daerah
 - j) Mewujudkan sinkronisasi system penataan ruang dan system pertanahan
 - k) Meningkatkan kualitas lingkungan hidup kota yang bersih dan hijau

- l) Mewujudkan system ketahanan yang handal terhadap bencana
- m) Memantapkan sarana prasarana pada Kawasan perumahan dan permukiman untuk mewujudkan lingkungan yang berkualitas
- n) Meningkatkan upaya pengembangan dan pemanfaatan energi alternative yang ramah lingkungan
- o) Meningkatkan upaya pengembangan dan pemanfaatan energi alternative yang ramah lingkungan
- p) Meningkatkan upaya konservasi energi
- q) Melestarikan budaya local
- r) Meningkatkan minat dan budaya baca masyarakat
- s) Memantapkan wawasan, karakter, dan nilai-nilai kebangsaan
- t) Meningkatkan arus perdagangan internasional dan antar pulau dari dan menuju Surabaya
- u) Meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik
- v) Memantapkan kemandirian keuangan daerah
- w) Mendorong pemantapan daya saing UMKM pada sector pertanian, barang dan jasa serta keporasi melalui peningkatan produktivitas dan pengembangan industri kreatif
- x) Meningkatkan kinerja pariwisata dalam rangka mewujudkan daya saing global
- y) Meningkatkan kinerja investasi dalam rangka mewujudkan daya saing global
- z) Mengembangkan dan mengoptimalkan kinerja system drainase kota
- aa) Meningkatkan jaringan dan pelayanan transportasi kota yang terpadu

bb) Meningkatkan pembangunan dan pelayanan utilitas kota secara terpadu dan merata

2) Sasaran

- a) Mewujudkan pemerataan aksesibilitas dan kualitas Pendidikan formal
- b) Mewujudkan pemerataan aksesibilitas dan kualitas Pendidikan nonformal
- c) Meningkatkan aksesibilitas dan kualitas pelayanan kesehatan masyarakat bagi warga miskin
- d) Meningkatkan kualitas layanan kesehatan ibu dan anak
- e) Meningkatkan kualitas sarana, prasarana, serta tata kelola layanan kesehatan
- f) Mewujudkan lingkungan sehat di masyarakat
- g) Meningkatkan kualitas layanan KB dasar
- h) Meningkatkan ketersediaan, kualitas konsumsi, dan keamanan pangan
- i) Meningkatkan distribusi pangan
- j) Meningkatkan potensi pemuda dan organisasi pemuda dalam hal wawasan dan karakter kebangsaan agar mampu berpartisipasi dalam pelaksanaan pembangunan
- k) Meningkatkan dan mempertahankan prestasi olahraga di tingkat regional, nasional dan internasional
- l) Meningkatkan pemenuhan kesempatan kerja bagi angkatan kerja
- m) Menciptakan hubungan antar pemangku kepentingan dalam lingkup industrial yang harmonis
- n) Meningkatkan pelayanan pemenuhan kebutuhan dasar dan rehabilitas PMKS

- o) Meningkatkan keterampilan PMKS usia produktif
- p) Meningkatkan pemberdayaan perempuan
- q) Meningkatkan perlindungan perempuan dan anak
- r) Meningkatkan kualitas dan intensitas pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan daerah
- s) Meningkatkan kualitas pelaksanaan norma masyarakat, toleransi dan kerukunan anatar umat beragama
- t) Meningkatkan sinkronisasi dan integrasi rencana rinci dan rencana induk sectoral dengan rencana tata ruang wilayah (RTRW)
- u) Mewujudkan penyediaan lahan untuk pembangunan bagi kepentingan umum
- v) Meningkatkan pengamanan dan pengelolaan asset tanah dan/atau bangunan
- w) Meningkatkan manajemen pengelolaan dan kualitas Ruang Terbuka Hijau (RTH)
- x) Optimalisasi sistem pengelolaan kebersihan dan persampahan secara terpadu yang berbasis masyarakat dengan penerapan teknologi tepat guna dan ramah lingkungan
- y) Meningkatkan kualitas udara dan air
- z) Pengembangan system penanggulangan bencana yang antisipatif dan tanggap
- aa) Meningkatkan penyediaan serta pengelolaan lingkungan perumahan dan Kawasan permukiman layak huni
- bb) Meningkatkan upaya penerapan teknologi dan peran serta masyarakat dalam pengembangan dan pemanfaatan energi alternatif
- cc) Meningkatkan upaya penerapan konservasi energi

- dd) Meningkatkan wawasan, karakter dan nilai-nilai kebangsaan
- ee) Peningkatan system manajemen *city logistic*
- ff) Meningkatnya jaringan bisnis (G to G dan G to B) jasa dan perdagangan komoditi barang dalam skala internasional dan antar pulau yang ditunjang dengan pusat pelayanan informasi yang terintegrasi
- gg) Meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparatur pemerintahan
- hh) Meningkatkan tata kelola administrasi pemerintahan yang baik
- ii) Meningkatkan kualitas pelayanan publik
- jj) Meningkatkan produktivitas UMKM sector produksi barang dan jasa
- kk) Meningkatkan produktivitas koperasi
- ll) Meningkatkan produktivitas sector pertanian
- mm) Meningkatkan produktivitas sector kelautan dan perikanan
- nn) Meningkatkan pertumbuhan dan produktivitas pelaku sector industry kreatif
- oo) Meningkatkan jumlah transaksi keuangan yang dilakukan wisatawan
- pp) Meningkatkan realisasi PMA dan PMDN (SPIPISE dan non SPIPISE)
- qq) Penyediaan system drainase kota yang terpadu, efektif dan efisien
- rr) Menyediakan dan meningkatkan kinerja jaringan jalan
- ss) Menyediakan system manajemen transportasi yang berkualitas
- tt) Penyediaan dan optimalisasi system angkutan umum massal yang berkualitas dan ramah lingkungan
- uu) Meningkatnya system jaringan dan kualitas layanan air bersih
- vv) Meningkatnya system jaringan dan kualitas PJU

ww) Meningkatnya pelayanan utilitas kota lainnya

b. Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Undang-Undang No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah tentang Tugas, Wewenang, Kewajiban dan Hak Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah dan Peraturan Walikota Surabaya Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Organisasi Perangkat Daerah. Berikut ini adalah rincian Tugas, Wewenang dan Hak Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah serta jajarannya:

1) Kepala Daerah

Kepala Daerah mempunyai tugas sebagai berikut:

- a) Memimpin pelaksanaan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah berdasarkan ketentuan peraturan perundangundangan dan kebijakan yang ditetapkan bersama DPRD;
- b) Memelihara ketenteraman dan ketertiban masyarakat;
- c) Menyusun dan mengajukan rancangan Perda tentang RPJPD dan rancangan Perda tentang RPJMD kepada DPRD untuk dibahas bersama DPRD, serta menyusun dan menetapkan RKPD;
- d) Menyusun dan mengajukan rancangan Perda tentang APBD, rancangan Perda tentang perubahan APBD, dan rancangan Perda tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD kepada DPRD untuk dibahas bersama;

- e) Mewakili Daerahnya di dalam dan di luar pengadilan, dan dapat menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan;
- f) Mengusulkan pengangkatan wakil kepala daerah; dan
- g) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas kepala daerah juga memiliki wewenang meliputi:

- a) Mengajukan rancangan Perda;
- b) Menetapkan Perda yang telah mendapat persetujuan bersama DPRD;
- c) Menetapkan Perkada dan keputusan kepala daerah;
- d) Mengambil tindakan tertentu dalam keadaan mendesak yang sangat dibutuhkan oleh Daerah dan/atau masyarakat;
- e) Melaksanakan wewenang lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2) Wakil Kepala Daerah

Wakil Kepala Daerah memiliki fungsi sebagai berikut:

- a) membantu kepala daerah dalam:
 - (1) Memimpin pelaksanaan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah;
 - (2) Mengoordinasikan kegiatan Perangkat Daerah dan menindaklanjuti laporan dan/atau temuan hasil pengawasan aparat pengawasan;

- (3) Memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang dilaksanakan oleh Perangkat Daerah provinsi bagi wakil gubernur; dan
 - (4) Memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan oleh Perangkat Daerah kabupaten/kota, kelurahan, dan/atau Desa bagi wakil bupati/wali kota;
- b) Memberikan saran dan pertimbangan kepada kepala daerah dalam pelaksanaan Pemerintahan Daerah;
 - c) Melaksanakan tugas dan wewenang kepala daerah apabila kepala daerah menjalani masa tahanan atau berhalangan sementara; dan
 - d) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang telah dijelaskan di atas wakil kepala daerah melaksanakan tugas dan kewajiban pemerintahan lainnya yang diberikan oleh kepala daerah yang ditetapkan dengan keputusan kepala daerah serta Wakil Kepala Daerah bertanggung jawab kepada Kepala Daerah.

3) Sekretariat Daerah

Sekretariat Daerah sebagaimana dimaksud mempunyai tugas membantu Walikota dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif;

Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas menyelenggarakan fungsi:

- a) Pengoordinasian penyusunan kebijakan Daerah;
- b) Pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah;

- c) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah;
 - d) Pelayanan administratif dan pembinaan Aparatur Sipil Negara pada instansi Daerah; dan
 - e) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.
- 4) Sekretaris DPRD

Sekretariat DPRD mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, serta menyediakan dan mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD dalam melaksanakan hak dan fungsinya sesuai dengan kebutuhan.

Sekretariat DPRD dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD;
 - b) penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD;
 - c) fasilitasi penyelenggaraan rapat-rapat DPRD; dan
 - d) penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD.
- 5) Staff Ahli

Staf Ahli mempunyai tugas memberikan telaahan mengenai masalah pemerintahan daerah sesuai dengan bidang tugasnya.

Staf Ahli dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:

- a) Staf Ahli Bidang Hukum dan Politik;
- b) Staf Ahli Bidang Pemerintahan;

- c) Staf Ahli Bidang Pembangunan;
- d) Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia;
- e) Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan.

Tugas dan fungsi Staf Ahli ditetapkan oleh Kepala Daerah di luar tugas dan fungsi Perangkat Daerah. Dalam melaksanakan tugas, Staf Ahli secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah.

6) Dinas Daerah

Dinas merupakan unsur pelaksana otonomi daerah. Dinas mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.

Dinas dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan fungsi:

- a) perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
- b) penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya;
- c) pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya;
- d) pengelolaan ketatausahaan Dinas; dan
- e) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Rincian tugas dan fungsi Dinas diatur lebih lanjut dengan Peraturan Kepala Daerah. Kepala Dinas berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah.

7) Lembaga Teknis

Lembaga Teknis merupakan unsur pendukung tugas Kepala Daerah. Lembaga Teknis mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan Daerah yang bersifat spesifik.

Lembaga Teknis dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan fungsi:

- a) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
- b) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sesuai dengan lingkup tugasnya;
- c) Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya;
- d) pengelolaan ketatausahaan Lembaga Teknis Daerah;
- e) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Rincian tugas dan fungsi Lembaga Teknis diatur lebih lanjut dengan Peraturan Kepala Daerah. Kepala Badan, Kantor dan Direktur Rumah Sakit Umum Daerah berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah

8) Inspektorat

Inspektorat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf a memiliki tugas melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan.

Inspektorat dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi :

- a) Perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan;
- b) Pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
- c) Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Walikota;
- d) Penyusunan laporan hasil pengawasan;
- e) Pelaksanaan administrasi Inspektorat; dan
- f) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

9) Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD)

Badan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf a memiliki tugas melaksanakan Penunjang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Badan menyelenggarakan fungsi:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang penanggulangan bencana dan perlindungan masyarakat;

- b) Pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang penanggulangan bencana dan perlindungan masyarakat;
- c) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang penanggulangan bencana dan perlindungan masyarakat;
- d) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah di bidang penanggulangan bencana dan perlindungan masyarakat;
- e) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

10) Kecamatan

Kecamatan dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat, dan Kelurahan mempunyai tugas:

- a) menyelenggarakan urusan pemerintahan umum;
- b) mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- c) mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- d) mengkoordinasikan penerapan dan penegakan Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota;
- e) mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum;
- f) mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan yang dilakukan oleh perangkat daerah di tingkat kecamatan;
- g) membina dan mengawasi kegiatan di Kelurahan;

- h) melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah yang tidak dilaksanakan oleh unit kerja daerah yang ada di Kecamatan;
- i) melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh peraturan perundang-undangan;
- j) melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Selain melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas, Camat melaksanakan tugas yang dilimpahkan oleh Walikota untuk melaksanakan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Camat dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh Perangkat Kecamatan. Guna melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kecamatan mempunyai fungsi:

- a) penyusunan rencana program dan petunjuk teknis;
- b) pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis;
- c) melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain;
- d) pelaksanaan pengawasan dan pengendalian;
- e) pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas;
- f) pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya.

11) Kelurahan

Kelurahan yang dipimpin oleh lurah memiliki tugas sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan;
- b) Melaksanakan urusan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Kepala Daerah.

Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud diatas, Lurah mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Pelaksanaan kegiatan pemerintahan kelurahan;
- b) Pemberdayaan masyarakat;
- c) Pelayanan masyarakat;
- d) Penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
- e) Pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- f) Pembinaan lembaga kemasyarakatan;
- g) Penyusunan program, pembinaan administrasi dan ketatausahaan;
- h) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Surabaya

- 1) Walikota
- 2) Wakil Walikota
- 3) Sekretariat Daerah, dibantu oleh;
 - a) Asisten Pemerintahan;
 - (1) Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah;
 - (2) Bagian Hukum;
 - (3) Bagian Organisasi dan Tata Laksana
 - b) Asisten Perekonomian dan Pembangunan;

- (1) Bagian Perekonomian dan Usaha Daerah;
- (2) Bagian Bina Program;
- (3) Bagian Kerjasama
- c) Asisten Administrasi Umum;
 - (1) Bagian Umum dan Protokol;
 - (2) Bagian Perlengkapan;
- d) Asisten Kesejahteraan Rakyat
 - (1) Bagian Hubungan Masyarakat;
 - (2) Bagian Kesejahteraan Rakyat
- 4) Sekretariat DPRD, membawahi;
 - a) Bagian Umum;
 - (1) Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian;
 - (2) Sub Bagian Rumah Tangga
 - b) Bagian Rapat dan Perundang-undangan;
 - (1) Sub Bagian Rapat dan Risalah;
 - (2) Sub Bagian Perundang-undangan dan Bantuan Hukum.
- c) Bagian Informasi dan Protokol
 - (1) Sub Bagian Pengelolaan Data, Informasi dan Penjaringan Aspirasi Masyarakat;
 - (2) Sub Bagian Protokol dan Pengendalian Sistem Keamanan.

- 5) Dinas, dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, yang terdiri dari;
- a) Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan;
 - (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Perancangan dan Pemanfaatan;
 - (4) Bidang Jalan dan Jembatan;
 - (5) Bidang Pematusan;
 - (6) Bidang Pengujian, Pengawasan dan Pengendalian;
 - (7) UPTD;
 - (8) Kelompok Jabatan Fungsional
 - b) Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang;
 - (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat
 - (3) Bidang Tata Ruang;
 - (4) Bidang Permukiman;
 - (5) Bidang Pemetaan dan Pengukuran;
 - (6) Bidang Tata Bangunan;
 - (7) UPTD;
 - (8) Kelompok Jabatan Fungsional.
 - c) Dinas Kesehatan;
 - (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;

- (3) Bidang Pelayanan Kesehatan;
 - (4) Bidang Pengendalian Masalah Kesehatan;
 - (5) Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Kesehatan;
 - (6) Bidang Jaminan dan Sarana Kesehatan;
 - (7) UPTD;
 - (8) Kelompok Jabatan Fungsional
- d) Dinas Pendidikan;
- (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Pendidikan Dasar;
 - (4) Bidang Pendidikan Menengah dan Kejuruan;
 - (5) Bidang Kesenian, Olahraga dan Pendidikan Luar Sekolah;
 - (6) Bidang Ketenagaan;
 - (7) UPTD;
 - (8) Kelompok Jabatan Fungsional
- e) Dinas Kebersihan dan Pertamanan;
- (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Operasional Kebersihan;
 - (4) Bidang Sarana dan Prasarana;
 - (5) Bidang Pertamanan dan Penerangan Jalan;
 - (6) UPTD;

- (7) Kelompok Jabatan Fungsional
- f) Dinas Kebakaran;
 - (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Pelatihan dan Penyuluhan;
 - (4) Bidang Pembinaan Operasional;
 - (5) Bidang Sarana dan Prasarana;
 - (6) UPTD;
 - (7) Kelompok Jabatan Fungsional
- g) Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil;
 - (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Pendaftaran Penduduk;
 - (4) Bidang Perencanaan dan Perkembangan Kependudukan;
 - (5) Bidang Pencatatan Sipil;
 - (6) Bidang Data dan Informasi;
 - (7) UPTD;
 - (8) Kelompok Jabatan Fungsional
- h) Dinas Komunikasi dan Informatika;
 - (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Pos dan Telekomunikasi;

- (4) Bidang Aplikasi dan Telematika;
- (5) Bidang Sarana Komunikasi dan Diseminasi Informasi
- (6) UPTD;
- (7) Kelompok Jabatan Fungsional
- i) Dinas Pertanian;
 - (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Perikanan dan Kelautan;
 - (4) Bidang Peternakan;
 - (5) Bidang Pertanian dan Kehutanan;
 - (6) UPTD;
 - (7) Kelompok Jabatan Fungsional
- j) Dinas Perhubungan;
 - (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Sarana dan Prasarana Transportasi;
 - (4) Bidang Lalu Lintas;
 - (5) Bidang Angkutan;
 - (6) Bidang Pengendalian dan Operasional;
 - (7) UPTD;
 - (8) Kelompok Jabatan Fungsional



k) Dinas Perdagangan dan Perindustrian;

- (1) Dinas;
- (2) Sekretariat;
- (3) Bidang Perdagangan;
- (4) Bidang Industri;
- (5) Bidang Promosi dan Pendaftaran Perusahaan;
- (6) UPTD;
- (7) Kelompok Jabatan Fungsional

l) Dinas Tenaga Kerja;

- (1) Dinas;
- (2) Sekretariat;
- (3) Bidang Penempatan, Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Kerja;
- (4) Bidang Hubungan Industrial dan Syarat Kerja;
- (5) Bidang Pengawasan Ketenagakerjaan;
- (6) UPTD;
- (7) Kelompok Jabatan Fungsional

m) Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan;

- (1) Dinas;
- (2) Sekretariat;
- (3) Bidang Pendapatan Pajak Daerah;
- (4) Bidang Perimbangan dan Lain-Lain Pendapatan;
- (5) Bidang Anggaran dan Perbendaharaan



- (6) Bidang Kas dan Akuntansi;
- (7) UPTD;
- (8) Kelompok Jabatan Fungsional
- n) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata;
 - (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Kebudayaan;
 - (4) Bidang Rekreasi dan Hiburan Umum;
 - (5) Bidang Jasa dan Sarana Pariwisata;
 - (6) Bidang Obyek dan Promosi Wisata;
 - (7) UPTD;
 - (8) Kelompok Jabatan Fungsional
- o) Dinas Sosial;
 - (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Bina Organisasi dan Swadaya Sosial;
 - (4) Bidang Rehabilitasi Sosial;
 - (5) Bidang Bina Sosial Keagamaan dan Perlindungan Sosial;
 - (6) UPTD;
 - (7) Kelompok Jabatan Fungsional
- p) Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
 - (1) Dinas;

- (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Kelembagaan dan Sumber Daya Manusia;
 - (4) Bidang Usaha Koperasi;
 - (5) Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
 - (6) UPTD;
 - (7) Kelompok Jabatan Fungsional
- q) Dinas Pemuda dan Olahraga;
- (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Kepemudaan;
 - (4) Bidang Olahraga Prestasi;
 - (5) Bidang Olahraga Rekreasi;
 - (6) UPTD;
 - (7) Kelompok Jabatan Fungsional
- r) Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah
- (1) Dinas;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Pengadaan dan Pengamanan;
 - (4) Bidang Pemanfaatan Tanah;
 - (5) Bidang Pemanfaatan Bangunan;
 - (6) Bidang Pengendalian;
 - (7) UPTD;



- (8) Kelompok Jabatan Fungsional
- 6) Lembaga Teknis, dipimpin oleh seorang Kepala Badan atau Kantor, kecuali Rumah Sakit Umum Daerah dipimpin oleh seorang Direktur, dan Inspektorat dipimpin oleh seorang Inspektur, terdiri dari;
- a) Badan Perencanaan Pembangunan;
- (1) Badan;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Kesejahteraan Rakyat dan Aparatur Pemerintahan;
 - (4) Bidang Fisik dan Prasarana;
 - (5) Bidang Ekonomi;
 - (6) Kelompok Jabatan Fungsional.
- b) Badan Lingkungan Hidup;
- (1) Badan;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Pengendalian Dampak Lingkungan;
 - (4) Bidang Pemulihan dan Peningkatan Kualitas Lingkungan;
 - (5) Bidang Penanggulangan Dampak Lingkungan;
 - (6) UPTB;
 - (7) Kelompok Jabatan Fungsional
- c) Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat;
- (1) Badan;
 - (2) Sekretariat;

- (3) Bidang Pengendalian Dampak Lingkungan;
 - (4) Bidang Pemulihan dan Peningkatan Kualitas Lingkungan;
 - (5) Bidang Penanggulangan Dampak Lingkungan;
 - (6) UPTB;
 - (7) Kelompok Jabatan Fungsiona
- d) Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana;
- (1) Badan;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Ketahanan Ekonomi;
 - (4) Bidang Pemberdayaan Masyarakat;
 - (5) Bidang Pemberdayaan Perempuan;
 - (6) Bidang Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera;
 - (7) UPTB;
 - (8) Kelompok Jabatan Fungsional
- e) Badan Koordinasi Pelayanan dan Penanaman Modal;
- (1) Badan;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Kerjasama dan Promosi;
 - (4) Bidang Pelayanan dan Pengendalian;
 - (5) Bidang Pengembangan Potensi Investasi;
 - (6) UPTB;
 - (7) Kelompok Jabatan Fungsional

- f) Badan Kepegawaian dan Diklat;
 - (1) Badan;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Diklat;
 - (4) Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai;
 - (5) Bidang Mutasi Pegawai;
 - (6) UPTB;
 - (7) Kelompok Jabatan Fungsional
- g) Badan Arsip dan Perpustakaan;
 - (1) Badan;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Bidang Pembinaan;
 - (4) Bidang Informasi dan Layanan;
 - (5) Bidang Akuisisi, Deposit dan Pengolahan;
 - (6) UPTB;
 - (7) Kelompok Jabatan Fungsional
- h) Rumah Sakit Umum Daerah Dokter Mohamad Soewandhie;
 - (1) Rumah Sakit Umum Daerah;
 - (2) Bagian Tata Usaha;
 - (3) Bidang Pelayanan Medik dan Keperawatan;
 - (4) Bidang Penunjang Medik;
 - (5) Bidang Diklat dan Promosi Kesehatan;

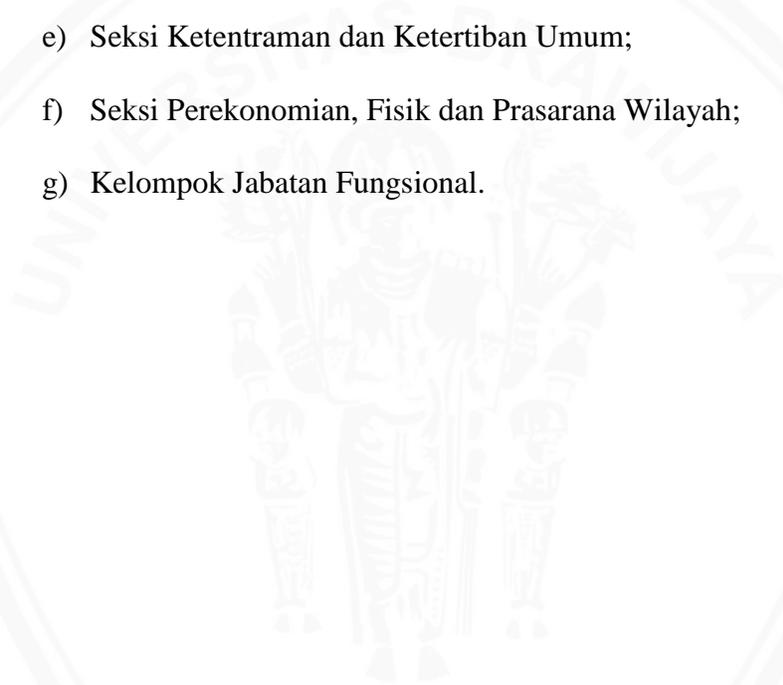
(6) Kelompok Jabatan Fungsional

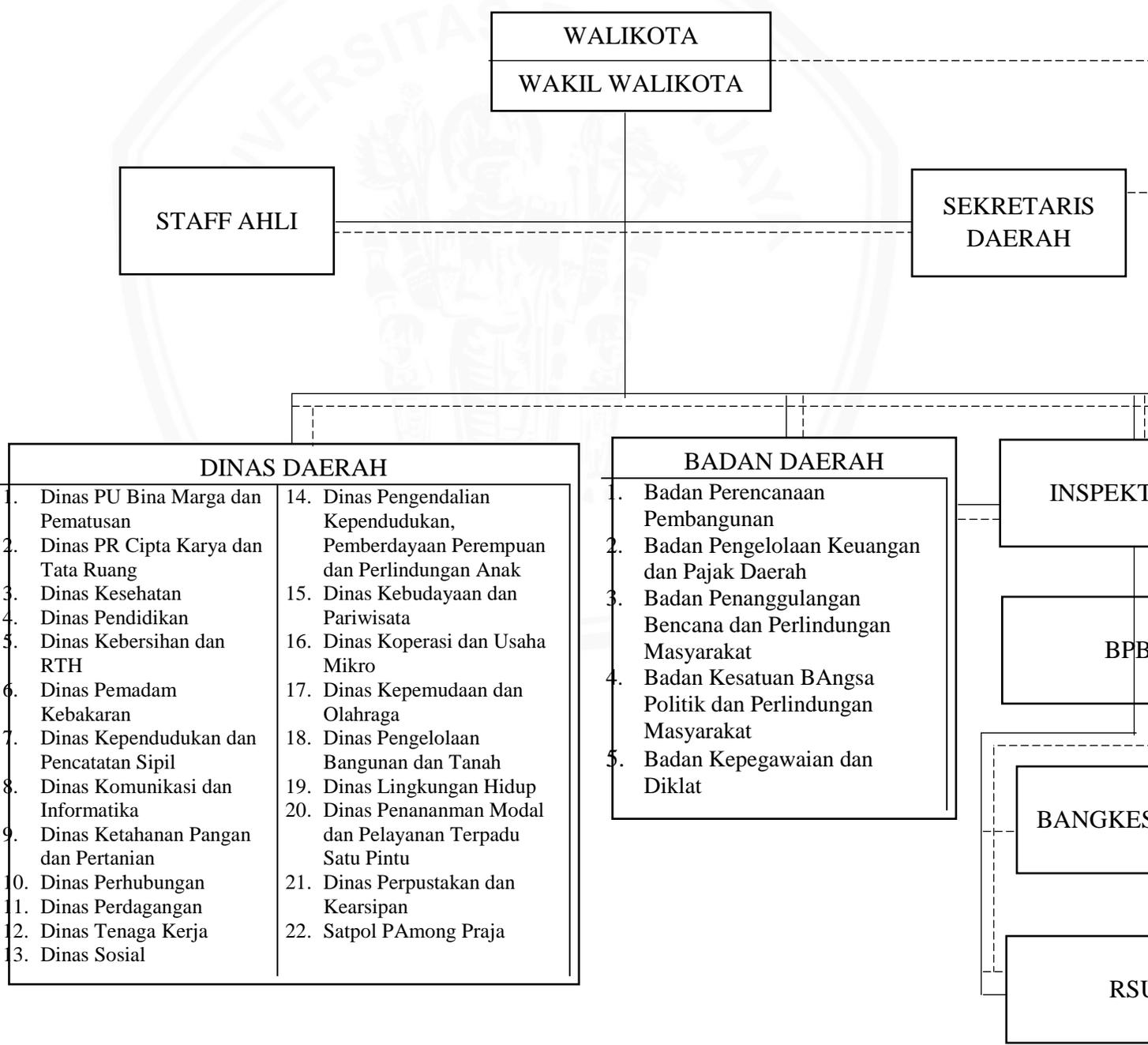
- i) Inspektorat;
 - (1) Inspektorat;
 - (2) Sekretariat;
 - (3) Inspektur Pembantu Wilayah I;
 - (4) Inspektur Pembantu Wilayah II;
 - (5) Inspektur Pembantu Wilayah III;
 - (6) Kelompok Jabatan Fungsional
- j) Kantor Ketahanan Pangan
 - (1) Kantor;
 - (2) Sub Bagian Tata Usaha;
 - (3) Seksi Kewaspadaan dan Penganekaragaman Pangan;
 - (4) Seksi Ketersediaan dan Distribusi Pangan;
 - (5) Kelompok Jabatan Fungsional.

7) Kecamatan;

- a) Kecamatan
- b) Sekretariat;
- c) Seksi Tata Pemerintahan;
- d) Seksi Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat;
- e) Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum;
- f) Seksi Perekonomian;
- g) Seksi Fisik dan Prasarana;

- h) Kelompok Jabatan Fungsional
- 8) Kelurahan
- a) Kelurahan;
 - b) Sekretariat;
 - c) Seksi Tata Pemerintahan;
 - d) Seksi Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat;
 - e) Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum;
 - f) Seksi Perekonomian, Fisik dan Prasarana Wilayah;
 - g) Kelompok Jabatan Fungsional.





B. Penyajian Data Fokus Penelitian

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Kepemimpinan Tri Rismaharini dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Publik

Pentingnya dukungan dari masyarakat sangat perlu bagi seorang pemimpin organisasi publik seperti Tri Rismaharini akan tetapi hal ini tidak dapat terlepas dari peran serta bawahannya yang ikut andil dalam membantu mensukseskan segala program yang telah disusun. Peran serta dan dukungan yang penuh dari bawahan dapat memberikan hasil yang maksimal, agar mendapatkan dukungan yang penuh seorang pemimpin harus dapat mengambil hati bawahannya. Hal inilah yang mempertimbangkan berhasil tidaknya sikap kepemimpinan seorang pemimpin dengan membuat bawahannya percaya dan memberikan loyalitas penuh terhadap tujuan organisasi. Sebagai seorang pemimpin keberhasilan Tri Rismaharini dalam membawa bawahannya mengikuti arus gerak kepemimpinannya membuat kota Surabaya menjadi lebih baik dalam dua tahun periode kepemimpinannya. Apabila

dilihat dari karakteristik kepemimpinannya Tri Rismaharini termasuk dalam golongan gaya kepemimpinan Transformasional. Gaya kepemimpinan Transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004) dibagi menjadi 4 yaitu:

a) *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence sendiri merupakan karakteristik seorang pemimpin yang memiliki kharisma yang mampu membuat bawahannya beraksi mengikuti pimpinannya. Realisasinya dalam kehidupan nyata ditunjukkan melalui pemahaman terhadap visi misi organisasi, pendirian yang kukuh, komitmen dalam setiap keputusan yang diambil serta menghargai bawahan. Dimata bawahannya Tri Risma merupakan sosok yang cukup konsisten dan mempertimbangkan segala sesuatu untuk menjadikan kota Surabaya lebih baik.

Hal ini dijelaskan oleh Bapak Agus Yudi selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan Dinas PUPR, bahwa bu Risma merupakan sosok yang konsisten dalam komitmen dan setiap keputusannya sebagai berikut:

“selama ini program telah disampaikan beliau, apabila terkait program Walikota ada dalam RPJMD semua yang menjadi rencana tercantum dalam Bappeko dan Ibu Risma dulunya adalah seorang mantan pegawai di Bappeko sehingga Ibu Risma memahami target-target yang harus dilaksanakan agar tercapai. Terkait dengan semua urusan beliau telah sesuai dengan apa yang disampaikan di RPJMD dan memang Ibu Risma menginginkan semua agar cepat terlaksana dan beliau selalu menggunakan trobosan-trobosan baru” (wawancara tanggal 4 Januari 2018, pukul 07.30 WIB di Kantor Dinas PUPR)

Seperti yang telah dijelaskan oleh Bapak Agus terkait kekonsistenan Tri Rismaharini dalam memenuhi visi dan program yang tercantum dalam RPJMD. Dibawah ini adalah jabaran terkait visi Walikota Surabaya;

Tabel 4. 1 Penjabaran Visi Walikota Surabaya

Visi	Pokok Visi	Penjelasan Visi
Surabaya Kota Sentosa yang Berkarakter dan Berdaya Saing Global Berbasis Ekologi	Sentosa dan Berkarakter	Sentosa adalah kondisi yang menggambarkan Kota Surabaya sebagai kota yang menjamin warganya dalam keadaan makmur, sehat, aman, selamat dan damai untuk berkarya dan beraktualisasi diri. Berkarakter adalah Kota Surabaya sebagai kota yang memiliki watak, kepribadian yang arif dengan mempertahankan budaya lokal, yang tercermin dalam perilaku warga kota yang berlandaskan falsafah Pancasila
	Berdaya Saing Global	Berdaya saing global bermakna Kota Surabaya sebagai kota yang mampu menjadi hub/pusat penghubung perdagangan dan jasa antar pulau dan internasional dengan didukung pemerataan akses ke sumberdaya produktif, tata kelola pemerintahan yang baik, infrastruktur dan utilitas kota yang terpadu dan efisien serta mampu memantapkan usaha-usaha ekonomi lokal, inovasi produk dan jasa dan pengembangan industri kreatif berdaya saing di pasar global.
	Berbasis Ekologi	Kota Surabaya sebagai kota yang penataan ruangnya mampu mengintegrasikan fungsi kawasan perdagangan/jasa dan kawasan permukiman dengan sistem jaringan jalan dan transportasi, mampu mengantisipasi resiko bencana serta mampu melestarikan kawasan pesisir dengan tetap memperhatikan daya dukung kota melalui pemantapan sarana dan prasarana lingkungan dan permukiman yang ramah lingkungan

Sumber RPJMD kota Surabaya 2016-2021

Visi tersebut dikorelasikan dengan berbagai program yang telah tercantum dalam RPJMD salah satunya adalah perwujudan dari pokok visi pertama yakni

Sentosa dan berkarakter telah terwujud dalam penurunan angka kemiskinan yang mulai dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014, sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Angka dan Jumlah Penduduk Miskin Kota Surabaya tahun 2010-2014

Uraian	2010	2011	2012	2013	2014
Angka Kemiskinan	7,07	6,58	6,23	6	5,79
Jumlah penduduk miskin (jiwa)	195,7	183,3	175,1	169,4	164,36

Sumber: BPS dalam angka, 2015

Pada data diatas dapat dilihat saat kepemimpinan Tri Rismaharini pada periode pertama angka kemiskinan setiap tahunnya mengalami penurunan hal ini menunjukkan bahwa parameter kemakmuran penduduk kota Surabaya mulai meningkat dengan berkurangnya angka kemiskinan.

Sedangkan dalam penerapan penjabaran visi ke dua terkait daya saing global mulai diwujudkan dengan pemberian binaan terkait usaha mikro kecil dan menengah. Pada perwujudan misi ini sampai pada tahun 2015 jumlah UMKM yang ada di kota Surabaya mulai bertambah. Seperti yang telah tercantum pada data dibawah ini:

Tabel 4. 3 Jumlah UMKM di Kota Surabaya

No	Uraian	2011	2012	2013	2014	2015
1	Jumlah seluruh UMKM	28.994	27.926	28.391	28.759	29.507
2	Jumlah Usaha Mikro dan Kecil	26.778	25.353	25.147	26.037	26.800
3	Persentase Usaha Mikro dan Kecil	92,36	90,79	88,57	90,54	90,83

Sumber: BPS dalam angka, 2016



Selain itu hal lain yang diterapkan oleh beliau kepada bawahannya juga dijelaskan oleh Bapak Ec. M. Ilyas selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian, sebagai berikut sebagai berikut:

”Bu risma termasuk pemimpin yang mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dari setiap keputusan yang beliau ambil. Keputusan yang beliau ambil dalam setiap perintah atau instruksi selalu mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dan beliau selalu ingat pada setiap arahnya. Bahwa kita selalu berpikir baik, bila kita baik maka akan menjadi hasil yang baik pula”. (wawancara tanggal 11 Januari 2018, pukul 11.14 WIB di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Siola lantai 3)

Sebagai seorang pemimpin Tri Rismaharini juga termasuk dalam kategori seorang pemimpin yang lebih memilih memberi contoh terlebih dahulu dibandingkan memerintah tanpa memberi contoh kepada bawahan. Hal ini juga disampaikan oleh Ibu Ambar selaku Sekertaris Kecamatan Gubeng, sebagai berikut:

“Untuk contoh nyatanya beliau selalu memberikan atau mencontohkan terlebih dahulu, sehingga bawahannya tau harus mengikuti langkah beliau. Dari pertimbangan-pertimbangan lain terkait keputusan beliau selalu difikirkan terlebih dahulu dampak kedepannya seperti apa, apakah itu baik atau tidak apabila diteruskan, untuk bawahannya beliau merupakan pemimpin yang ideal kalau bawahannya tidak bisa melaksanakan biasanya beliau turun langsung, dan otomatis bawahannya juga ikut membantu ini yang disebut mencontohkan”. (wawancara tanggal 5 Januari 2018, pukul 11.52 WIB di Kantor Kecamatan Gubeng)

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Tri Rismaharini merupakan sosok pemimpin yang konsisten dan selalu kukuh dalam menjalankan tugasnya sebagai Walikota hal ini dibuktikan pada beberapa capaian yang telah penulis cantumkan diatas mengenai keberhasilan Tri Rismaharini dalam memahami visi organisasi sehingga dapat mewujudkan visi tersebut.

b) *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut, dengan kata lain pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Agus Yudi selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan Dinas PUPR, bahwa Tri Rismaharini merupakan seorang yang menginspirasi bawahannya, sebagai berikut:

“Terkait moral pada setiap perintah dan hal-hal lainnya yang diajarkan oleh beliau kepada staffnya selalu kami laksanakan dengan sebaik-baiknya hal ini terkait dengan apa yang beliau lakukan juga dalam menjalankan tugasnya. Beliau tidak pernah setengah-setengah dalam melaksanakan tugasnya sehingga kami akhirnya mencontoh beliau dan kami juga memahamu saat ini Surabaya tidak lagi seperti dulu dan itu yang merubah kami, jujur yang merubah kami adalah Ibu Risma yaitu terkait *mainset* pelayanan bukan kami yang dilayani tetapi kami yang melayani dengan baik. Seperti contoh lain dari beliau, kami selama ini untuk jam kerjanya jam 07.30 tetapi kami jam 6 sudah biasa masuk kerja dan pulang juga tidak seperti di pabrik pulang pukul 4 atau 5 sore, kami sudah biasa karna beliau juga memberikan contoh seperti itu dengan begitu terdapat perubahan *mindset* atau perilaku kami di pelayanan publik” (wawancara tanggal 4 Januari 2018, pukul 07.30 WIB di Kantor Dinas PUPR)

Dari wawancara diatas penulis mencoba mencari kebenarannya dengan menggali informasi terkait jam kerja dan kebiasaan yang dilakukan oleh Tri Rismaharini sebelum masuk jam kerja. Terdapat beberapa konten video yang penulis temukan di dalam terkait kebiasaan patroli Tri Rismaharini setiap pagi sebelum jam kerja kantor, yaitu berpatroli di sekitar area Surabaya dengan membawa perlengkapan

yang bisa digunakan sewaktu-waktu saat diperlukan seperti halnya sepatu *boots* berwarna pink yang selalu menemani Tri Rismaharini dalam menjalankan tugasnya, seperti gambar dibawah ini:



Gambar 4. 2 Tri Rismaharini Saat Melakukan Bersih-Bersih Pagi di Area Pasar Keputran
Sumber: humas.surabaya.go.id, 2018

Pada gambar diatas dapat dilihat bagaimana seorang Tri Rismaharini bekeja keras dan mulai memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan untuk lebih meningkatkan kinerja bawahan. Tidak hanya itu saja akan tetapi dampak-dampak kegiatan yang dilakukan oleh Tri Rismaharini juga langsung dirasakan oleh warga Surabaya dengan terbebasnya wilayah-wilayah kumuh di kota Surabaya.

Selain itu menurut Ibu Nunuk selaku Sekertaris Camat Kecamatan Wonokromo, Tri Rismaharini merupakan seorang pemimpin yang sering memberikan contoh dalam kerjasama, sebagai berikut:

“Sebelum memberi keputusan biasanya beliau selalu memberikan contoh terlebih dahulu dan bagaimana melakukan kerjasama, yang penting itu kerjasama dari semua OPD baik dari kelurahan, kecamatan, dinas, badan, satpol PP semua saling bekerjasama. Itu yang diajarkan beliau kepada kami, jadi bukan tanggung jawab masing-masing wilayah. Misalnya saja di daerah kecamatan Wonokromo ada wilayah yang banjir, itu semua pihak tidak hanya camat Wonokromo tetapi juga beberapa bawahan bisa dari Dinas Sosial, dll yang dapat membantu ikut membantu, Ibu Wali juga ikut andil”.(wawancara tanggal 5 Januari 2018, pukul 09.35 WIB di Kantor Kecamatan Wonokromo)

Ibu Nunuk juga menuturkan bahwa Tri Rismaharini merupakan sosok yang memotivasi bawahannya dalam beberapa hal, seperti berikut:

“Beliau itu termasuk pemimpin yang memotivasi, kadang ada beberapa hal yang bawahannya sendiri tidak sampai terlintas memikirkan hal yang sampai detail tapi Bu Wali ada pemikiran semacam itu dari sini biasanya beliau memotivasi bawahannya dengan beberapa keinginan beliau untuk membuat Surabaya jadi kota maju”. (wawancara tanggal 5 Januari 2018, pukul 09.35 WIB di Kantor Kecamatan Wonokromo)

Tidak hanya mencontohkan dalam hal kerjasama saja akan tetapi Tri Rismaharini dalam hal apapun selalu memberikan contoh terlebih dahulu seperti yang disampaikan Ibu Ambar selaku Sekretaris Camat Kecamatan Gubung, sebagi berikut:

“jadi untuk contoh realnya beliau selalu memberikan atau mencontohkan terlebih dahulu, jadi bawahannya tau harus mengikuti langkah beliau. Dari pertimbangan-pertimbangan lain terkait keputusan beliau selalu difikirkan terlebih dahulu dampak kedepannya seperti apa, apakah itu baik atau tidak apabila diteruskan, untuk bawahannya beliau merupakan pemimpin yang ideal kalau bawahannya tidak bisa melaksanakan biasanya beliau turun langsung, dan otomatis bawahannya juga ikut membantu ini yang disebut mencontohkan”. (wawancara tanggal 5 Januari 2018, pukul 11.52 WIB di Kantor Kecamatan Gubeng)

Kesimpulan dari wawancara dan data yang ditemukan oleh penulis, dapat dikatakan bahwa Tri Rismaharini merupakan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya untuk terus berkembang kearah yang baik dengan mencontohkan beberapa hal terlebih dahulu. Dari contoh-contoh yang diberikan bawahan dapat mengembangkan potensi dan motivasi sehingga terbentuklah inovasi-inovasi baru yang ada dalam Pemerintah Kota Surabaya.

c) *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation merupakan suatu karakter seorang pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk mampu menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Hal ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin transformasional mampu mendorong atau menstimulasi bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

Hal ini dijelaskan oleh Bapak Ec.M.Ilyas selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, sebagai seorang pemimpin membantu bawahan untuk mengembangkan potensi dalam diri bawahan itu penting, sebagai berikut:

“Bu risma tipe pemimpin yang selalu membantu orang lain/bawahannya untuk mengembangkan kemampuan/skill, selama ini beliau selalu membantu orang lain dengan memberikan kesempatan pada masyarakat untuk berusaha dan dibantu modal lewat satuan kerja, dan memberikan (membiyai) serta mengizinkan pada bawahan untuk menempuh Pendidikan lebih tinggi”. (wawancara tanggal 11 Januari 2018, pukul 11.14 WIB di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Siola lantai 3)

Terkait *intellectual stimulation* yang diberikan oleh Tri Rismaharini dapat dilihat dari data jenjang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai Pemerintah Kota Surabaya dibawah ini:

Tabel 4. 4 Data Jenjang Pendidikan Pegawai Pemerintah Kota Surabaya Tahun 2018

No.	Pendidikan	Jumlah
1.	S2	638 orang
2.	S1	9.359 orang
3.	D-IV	114 orang
4.	D-III	1.275 orang
5.	D-II	1.675 orang
6.	D-I	274 orang
7.	SLTA	5.766 orang
8.	SLTP	687 orang
9.	SD	617 orang
Total		20.402 orang

Sumber: bkd.surabaya.go.id (2018), diolah

Data jenjang Pendidikan pegawai di pemerintah kota Surabaya diatas dapat menjadi dasar bahwa *intellectual stimulation* pemimpin dapat menstimulasi bawahannya terbukti dari jumlah pegawai dengan jenjang pendidikan yang tinggi lebih banyak dibandingkan dengan jenjang Pendidikan SD-SMA. Hal ini membuktikan kreteria bawahan yang dimiliki Tri Rismaharini dinyatakan mampu dan memiliki Pendidikan yang tinggi seperti beliau, sehingga pengetahuan yang dimilikipun dapat dinyatakan setara meskipun pengalamnya terkadang masih kurang apabila dibandingkan dengan Tri Rismaharini.

Selain itu diperlukan juga suatu evaluasi dalam setiap OPD pada tiap bulannya hal ini diperuntukkan untuk melihat sejauh mana seseorang dapat bekerja

dengan baik, sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu Ambar selaku Sekertaris Camat Kecamatan Gubeng sebagai berikut:

“Biasanya setiap bulan di kecamatan ini selalu di adakan ujian menilai teman sendiri, ini diperuntukkan agar ada evaluasi buat kedepannya, misalnya kalau ada pegawai yang malas kurang bertanggung jawab itu teman-temannya yang menilai dari sini kan gak satu orang aja yang nilai jadi penilaian tidak terkesan subjektif. Kalau karyawan itu nilainya jelek bisa dipindah bagiankan tapi kalau dia berkompeten kita bisa merekomendasikan ke bu wali untuk menempatkan karyawan tersebut ke tempat yang pantas sesuai dengan skill yang dia miliki”.(wawancara tanggal 5 Januari 2018, pukul 11.52 WIB di Kantor Kecamatan Gubeng)

Sebagai seorang pemimpin suatu organisasi pemerintahan Tri Rismaharini di mata bawahannya merupakan seseorang yang memiliki daya ingat tinggi dibandingkan yang lain dan selalu mengingat bawahannya dengan baik bagi bawahannya hal ini merupakan sesuatu yang baik karena dengan mengingat bawahannya beliau dapat memberikan suatu dorongan untuk bawahannya lebih kretatif lagi ataupun memberikan posisi yang sesuai dengan kemampuan bawahannya, hal ini juga dikatakan oleh Ibu Nunuk selaku Sekretaris Camat Kecamatan Wonokromo, sebagai berikut:

“Bu wali itu termasuk orang yang niteni, beliau hampir hafal dengan semua staf-stafnya. Dari situ beliau mencoba menempatkan staff-staff yang memiliki potensi khusus di bidang-bidangnya. Itu kan termasuk memperhatikan potensi yang dimiliki bawahannya, dari situ beliau biasanya melihat seberapa jauh staff-staffnya untuk memberikan kontribusi terkait inovasi-inovasi yang dibutuhkan di Surabaya, kalau dia mampu berkembang dengan baik dan hasilnya juga baik beliau tetap akan menempatkannya disana atau kalau bisa staff tersebut bisa diangkat ke pangkat yang lebih tinggi dari sebelumnya”(wawancara tanggal 5 Januari 2018, pukul 09.35 WIB di Kantor Kecamatan Gubeng)

Intellectual stimulation dari seorang pemimpin biasanya berbeda-beda dalam beberapa kesempatan dan seperti Tri Rismaharini bagi bawahannya *Intellectual stimulation* yang diberikan beliau itu berasal dari mencontohkan setelah itu bawahannya akan mengerti jika itu bisa dan lebih bisa lagi untuk dikembangkan, hal ini dijelaskan oleh Bapak Agus Yudi selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan Dinas PUPR, sebagai berikut:

“Beliau memulai karir dari staf kemudian menjadi kepala kasi hingga sampai ke Walikota, dari beberapa jenjang karir yang telah dilewati beliau apapun yang diinstruksikan oleh beliau, stafnya mampu melaksanakan. hal ini berkaitan dengan bagaimana beliau memberikan contoh terlebih dahulu apa saja yang akan diarahkan. Misalnya saja apabila beliau memberikan instruksi akan tetapi bawahan tidak mampu untuk melaksanakannya kemudian beliau turun langsung untuk melakukannya dan beliau memahami jika itu dapat dilaksanakan. Dari sini beliau memiliki prinsip apapun permasalahannya pasti dapat terselesaikan apabila terdapat kerjasa dan kerja keras halangan akan dapat terlewati.”(wawancara tanggal 4 Januari 2018 pukul 07.30 di Kantor Dinas PUPR)

d) *Individualized consideration*

Individualized consideration merupakan salah satu karakteristik seorang pemimpin transformasional yang mampu melihat potensi, prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahannya serta mampu memfasilitasinya, dengan kata lain mampu memahami dan menghargai bawahannya.

Hal ini dijelaskan oleh Bapak Agus Yudi selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan pelaporan Dinas PUPR, sebagai berikut:

“Bu wali selalu memperhatikan bawahannya, misalnya saja bawahannya pandai dalam suatu bidang akan tetapi bawahan tersebut ditempatkan di

bidang lain, beliau akan memindah bawahan tersebut sesuai dengan bidang yang dia kuasai. Hal ini biasanya terlebih dahulu diadakan evaluasi, dari evaluasi tersebut beliau mulai mengingat staf-stafnya dan kebetulan daya ingat beliau sangat baik jadi untuk staffnya yang memiliki potensi lebih akan beliau dukung. Misalnya apabila terdapat *trouble* di suatu dinas, dilihat terlebih dulu permasalahannya terkait apa, kemudian beliau menempatkan seseorang yang cocok dan dinilai dapat mengatasi *trouble* tersebut. Biasanya beliau selalu mengadakan evaluasi tidak hanya satu atau dua kali evaluasi. Karena dari evaluasi tersebut beliau dapat memantau perbaikan masalah yang sebelumnya, apabila tidak dapat terselesaikan maka bawahan yang bertanggung jawab untuk masalah tersebut akan dipindahkan dan ditugaskan kembali seorang bawahan yang dinilai mampu menyelesaikan permasalahan tersebut. Apabila berhasil, bawahan tersebut akan mendapatkan *reward* dapat berupa kenaikan atau bonus gaji ataupun kenaikan jabatan. Beliau tidak memandang usia apabila menyangkut persoalan kinerja dan *reward* yang diberikan”. (wawancara tanggal 4 Januari 2018 pukul 07.30 di Kantor Dinas PUPR)

Tidak hanya memperhatikan bawahannya akan tetapi Tri Rismaharini juga dinilai sangat peduli dengan masyarakatnya, seperti yang telah dijelaskan oleh Bapak Agus Yudi selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan pelaporan Dinas PUPR, sebagai berikut:

“Beliau sangat peduli kepada orang tua atau gepeng”, pengemis dan gelandangan. Akhirnya beliau senang memperhatikan dan kemudian memasukkan gepeng, orang tua, pengemis dan gelandangan kedalam panti sosial. Panti social ini berada di daerah keputih, tidak sedikit dari anak-anak yang berada di panti sosial berhasil. Anak jalanan, gelandangan-gelandangan yang biasa di perempatan lalu lintas Surabaya jarang sekali, kemungkinan kecil sekali 0%, sekian dari yang lain kita tampung kita masukkan ke panti sosial saat ini banyak yang berhasil. Ada yang pintar bermain dalam band, ada yang pintar melukis. Setiap pagi beliau selalu berkeliling atau patroli pagi, apabila beliau menemukan anak-anak seperti itu dijalan kemudian beliau melaporkan kepada satpol PP untuk dimasukkan kedalam panti sosial dan diberi makan. Menurut saya hal ini merupakan suatu keberhasilan karena beliau sering memberikan contoh dan akhirnya kami memahami arahan dari beliau baik untuk kami”. (wawancara tanggal 4 Januari 2018 pukul 07.30 di Kantor Dinas PUPR)

Selain itu Tri Rismaharini juga termasuk dalam golongan pemimpin yang sering mengadakan evaluasi dan mencoba mendengar terkait aspirasi yang disampaikan oleh bawahannya, seperti yang telah dijelaskan oleh Bapak Agus Yudi selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan pelaporan Dinas PUPR, sebagai berikut:

“Beliau memang orangnya optimis apa yang sudah menjadi target beliau optimis, cuman gak menutup kemungkinan juga beliau untuk mengkaji sesuatu yang menjadi capaian targetnya itu, biasanya beliau mengumpulkan kepala dinas atau kepala bagian terkait arahan langsung beliau dan pengkajian ulang terkait itu pasti ada pengkajian ulang terkait hal-hal yang beliau sampaikan. Disini biasanya banyak aspirasi, pendapat-pendapat baru dari situ juga muncul inspirasi yang inovatif dari bawahan”. (wawancara tanggal 4 Januari 2018 pukul 07.30 di Kantor Dinas PUPR)

Bapak Agus Yudi selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan pelaporan Dinas PUPR juga menjelaskan terkait sosialisasi yang biasanya diadakan oleh Tri Rismaharini, sebagai berikut:

“selama ini saya selalu menghadiri saat beliau memberi pengarahan seperti sosialisasi, pengarahan terkait umum beliau selalu memberikan pengarahan. Beliau lebih maju kedepan dari pada kita yg dibawah biasanya beliau sudah berfikir sampai kearah C tetapi kita masih di A itu yang kadang-kadang di posisi bawah masih berbeda-beda, beliau itu sudah berfikir jauh kedepan dibandingkn kita yang ada di posisi staf. Beliau itu kan mulainya berawal dari staf dari kepala kasi sampai ke walikota dari situ beliau pasti paham apa yang di instruksikan itu pasti bisa dilaksanakan oleh staf-staf di bawahnya karena selama ini beliau sudah memberi contoh apa yang di arahkan itu sudah bisa dilaksanakan karena beliau sudah memberi contoh, misalnya kalau dari bawah tidak bisa maka beliau melaksanakannya sendiri dan beliau paham itu pasti bisa, itu yang jadi prinsipnya beliau semua pasti bisa kalau dikerjakan dengan kerjasama, dan kerja keras semua pasti bisa”. (wawancara tanggal 4 Januari 2018 pukul 07.30 di Kantor Dinas PUPR)

Seperti yang telah dijelaskan juga oleh Ibu Nunuk selaku Sekertaris Camat Kecamatan Wonokromo mengenai daya ingat Tri Rismaharini yang cukup kuat mengenai bawahannya, seperti berikut:

“Bu wali itu termasuk orang yang niteni, beliau hampir hafal dengan semua staf-stafnya. Dari situ beliau mencoba menempatkan staf-staf yang memiliki potensi khusus di bidang-bidangnya. Itu kan termasuk memperhatikan potensi yang dimiliki bawahannya. Lalu kalau ada staff yang memiliki potensi baik di IT beliau sangat mendukung, karena memang itu dibutuhkan, di Surabaya sendiri kan sudah menetapkan IT disemua pelayanan jadi untuk mendukung Surabaya menjadi *smart city* beliau pasti melihat staff-staffnya yang ahli dalam hal itu”.

Sebagai seorang pemimpin suatu daerah tuntutan demi tuntutan dalam menyesuaikan kebutuhan masyarakat merupakan suatu keharusan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin daerah. Kebutuhan masyarakat yang semakin lama semakin kompleks dengan didukung kepekaan dan respon masyarakat yang mulai mulai baik dalam menilai berbagai kinerja pelayanan juga merupakan suatu tantangan tersendiri. Hal ini membuktikan bahwa masyarakat saat ini tidak hanya menuntut untuk mendapatkan yang terbaik tetapi juga masyarakat sudah dapat menilai dan memberikan berbagai saran perbaikan untuk kedepannya. Berbagai macam tantangan yang timbul dari kalangan masyarakat terkait opini pelayanan publik yang selalu terkesan birokrasi dan bertele-tele membuat Tri Rismaharini mencoba gebrakan baru yang mempermudah masyarakat dalam mendapatkan pelayanan publik yang baik seperti yang diberikan oleh swasta dengan mangadopsi beberapa hal baik dalam pelayanannya. Adapun beberapa upaya peningkatan pelayanan publik yang dilakukan Tri Rismaharini dalam dua periode kepemimpinannya sebagai berikut:

a) Pengadaan Mall Pelayanan Publik

Apabila membahas terkait pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat sebagai contoh pengadaan upaya peningkatan pelayanan yang baik, Mall Pelayanan Publik merupakan suatu inovasi baru yang dapat direalisasikan pada tahun 2017 lalu, akan tetapi ide terkait pengadaan Mall Pelayanan Publik ini sudah ada sejak Tri Rismaharini menjabat pada 2010, hal ini diakui oleh Tri Rismaharini dan dimuat dalam berita online <https://www.republika.co.id/berita/nasional/daerah/17/10/06/oxecwr280-risma-sulap-gedung-berhantu-jadi-mall-pelayanan-publik>. Akan tetapi karena Gedung yang akan dibuat Mall Pelayanan Publik saat itu masih disewakan oleh pemerintahan sebelumnya ide pembuatan Mall Pelayanan Publik harus ditunda sampai akhirnya diminta kembali oleh Pemerintah Kota Surabaya.

Mall pelayanan Publik ini diadakan untuk membantu masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang lebih baik lagi, hal ini diungkapkan oleh Tri Rismaharini pada wawancaranya tanggal 6 Oktober 2017 yang dimuat di media online www.republika.co.id, sebagai berikut:

“Masyarakatlah yang diuntungkan karena cukup datang ke satu gedung bisa mengurus semua. Contoh kalau mau kerja biasanya mengurus surat kuning dan surat kelakuan baik, itu satu tempat sudah bisa dua-duanya. Perizinan yang berkaitan dengan Pemkot (Surabaya) gak ada yg dilakukan di luar gedung ini, semua di gedung ini. Makanya gak ada orang yang berseliweran di Gedung Pemkot”.

Pada dasarnya ada 154 perizinan dari 21 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Surabaya yang dilaksanakan di Mall Pelayanan Publik. Tidak hanya

itu saja untuk Pelayanan Polrestabes meliputi SIM, SKCK dan Surat Tanda Laporan kehilangan juga disediakan di mall tersebut. Selain itu pelayanan DJP Kanwil I Provinsi Jatim mulai dari membuat NPWP hingga membayarkan pajak juga bisa dilakukan di sana. Pelayanan PDAM, Pelayanan Kependudukan, seperti KTP, Akta Kelahiran, perijinan ketenagakerjaan, perizinan perdagangan juga dilaksanakan ditempat yang sama. Sementara itu, MenPAN RB, Asman Abnur, meyakini Mal Pelayanan Publik bisa mengurangi praktik korupsi. Itu tak lain karena siapa pun yang ingin mengurus perizinan hanya bertemu dengan *front desknya*, seperti *counter*, tanpa harus bertemu dengan pejabatnya langsung.

b) Penyediaan dan Pemanfaatan Teknologi

Tidak dapat dipungkiri bahwa saat ini segala kegiatan yang ada disekitar masyarakat menggunakan dan memanfaatkan teknologi. Hampir dari seluruh aspek teknologi membawa kebaikan yang dapat dimanfaatkan secara berkala oleh masyarakat, adanya tuntutan dari perkembangan teknologi membuat pemerintah daerah harus mulai menyesuaikan dengan alur permintaan masyarakat. Sehingga Pemerintah Kota Surabaya mulai menyusun dan memperbaiki teknologi yang mereka miliki dengan yang sesuai oleh perkembangan teknologi.

Hal ini diakui oleh Asisten Ahli Unit Kerja Presiden Bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan (UK4), sebagai berikut:

“Surabaya sudah jauh beda dengan kota-kota lainnya karena sudah pakai elektronik semua, mulai dari musyawarah rencana pembangunan oleh masyarakat hingga perencanaan pegawai. Kota lain masih mencoba kea rah

sana tetapi belum seperti Surabaya”. (wawancara media detik.com tanggal 11 April 2014)

Dengan penggunaan teknologi untuk membantu jalannya system dipemerintahan dapat mempersingkat waktu dan juga biaya. Hal ini juga telah disampaikan oleh Tri Rismaharini apabila tidka menggunakan elektronik, waktu akan habis untuk administrais saja, maka akan semakin rumit sedangkan masyarakat hanya ingin hasilnya dan tidak terlalu peduli dengan prosesnya. Penggunaan system online juga berdampak pada penghematan anggaran hingga mencapai Rp. 5 miliar. Adapun salah satu realisasi penguanaan teknologi yang saat ini mulai diterapkan oleh Pemerintah kota Surabaya melalui *website* Surabaya.go.id yaitu;



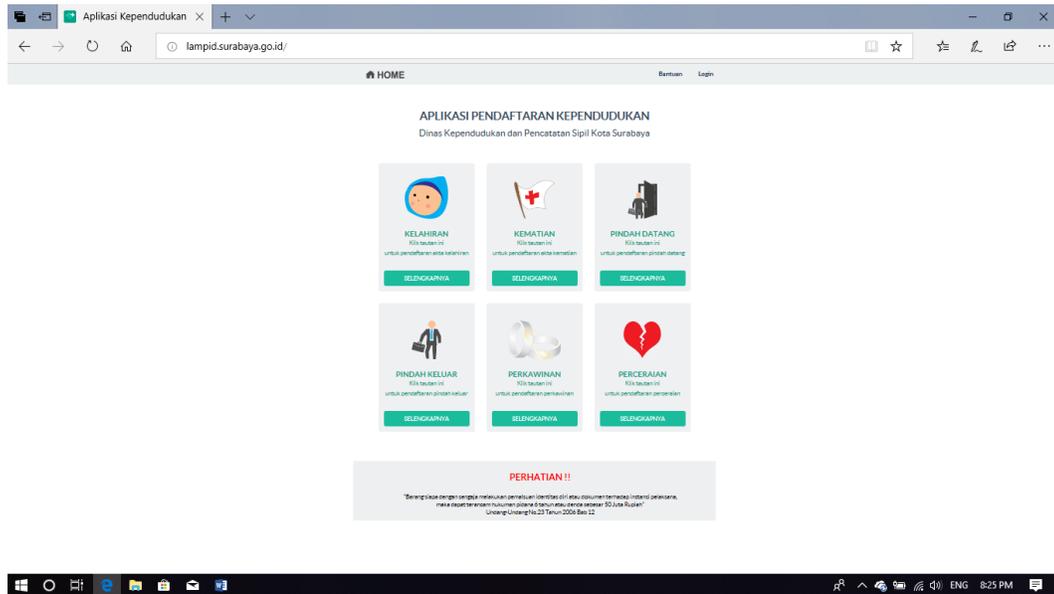
Gambar 4. 3 Website Pemerintah Kota Surabaya

Sumber: Surabaya.go.id

Website diatas dapat diakses oleh seluruh masyarakat, baik masyarakat kota Surabaya sendiri ataupun masyarakat kota luar yang hanya sekedar ingin berwisata. Pada website tersebut terdapat beberapa varian menu yang dapat membantu masyarakat dalam mengakses informasi maupun menggunakan layanan publik. Seperti yang ada pada gambar dalam menu layanan publik disediakan Sembilan layanan online.

a) E-Lampid

E-Lampid sendiri merupakan aplikasi pendaftaran kependudukan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya. Awalnya pendaftaran kependudukan biasanya dilakukan secara manual di kelurahan atau kecamatan terkait, akan tetapi sekarang terdapat aplikasi pendaftaran kependudukan secara online yang langsung di handle oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya. Adapun menu dalam aplikasi ini sebagai berikut:



Gambar 4. 4 Menu Aplikasi E-Lampid Kota Surabaya
 Sumber: Surabaya.go.id

Pendaftaran kependudukan lebih mudah dan tidak membutuhkan waktu lama seperti yang sebelum-sebelumnya. Hal ini juga diakui oleh Sekretaris Camat Kecamatan Gubeng Ibu Ambar yang menyatakan inovasi-inovasi terkait pelayanan publik yang dikembangkan oleh Tri Rismaharini, sebagai berikut:

“Banyak sekali gebrakan inovasi-inovasi baru yang berhasil di terapkan di Surabaya, untuk wilayah kecamatan dan kelurahan sendiri terdapat e-Qios. Manfaat e-Qios sendiri untuk pendaftaran online administrasi kependudukan, selain itu untuk pelayanan kalangan lansia dari Pemkot memberikan makan 2 sampai 3 kali dalam sehari lewat Dinas Sosial. Untuk UKM-UKM kecil dibina, dari masyarakat terdapat ide untuk membuat UKM lalu ide tersebut lewat kecamatan dari kecamatan memberikan fasilitas selanjutnya didaftarkan menjadi UKM itu teregistrasi. Setiap tahunnya karya atau hasil dari UKM tersebut di jadikan model pameran tingkat kecamatan, setiap kecamatan memiliki hasil karya sendiri dari UKM yang difasilitasi. Selain itu, setiap minggu ada pelatihan yang diberinama BLC, pelatihan ini mengajarkan ibu-ibu untuk berjualan online, pelatihnya didatangkan dari Diskominfo, program ini untuk membantu masyarakat dalam pelayanan internet agar ibu-ibu atau

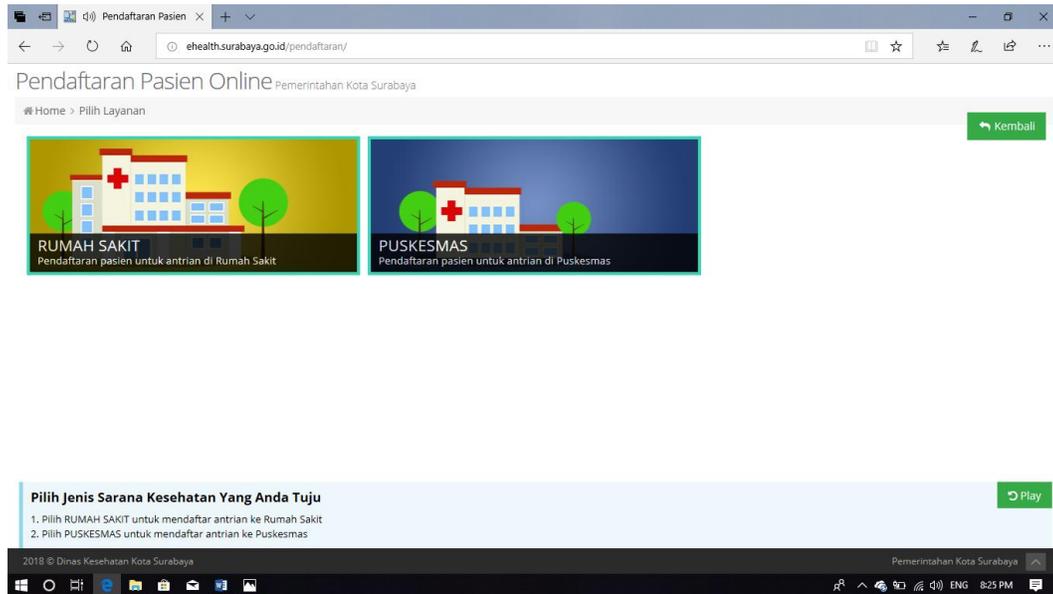


bapak-bapak dapat mengikuti arus teknologi”. (wawancara tanggal 5 Januari 2018 pukul 11.52 di Kantor Kecamatan Gubeng)

Hal ini membuat masyarakat semakin tidak malas dalam menggunakan pelayanan publik yang ada di Kota Surabaya. Dimudahkannya semua pelayanan-pelayanan publik yang ada di Surabaya dan dikembangkannya teknologi-teknologi yang mendukung kemudahan pelayanan tersebut merupakan suatu gebrakan baru dalam pemanfaatan teknologi yang mengikuti perkembangan zaman. Masyarakat juga antusias dalam memanfaatkan pelayanan yang ada saat ini.

b) E-Health

E-Health merupakan salah satu aplikasi yang ada di dalam website pemerintah kota Surabaya. Aplikasi ini diperuntukkan untuk mendaftar dalam menggunakan pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD). Aplikasi ini juga dapat digunakan untuk mengambil nomor antrian. Hal ini dapat mempermudah masyarakat untuk menggunakan pelayanan kesehatan.



Gambar 4. 5 Menu Aplikasi E-Health Kota Surabaya
 Sumber: Surabaya.go.id

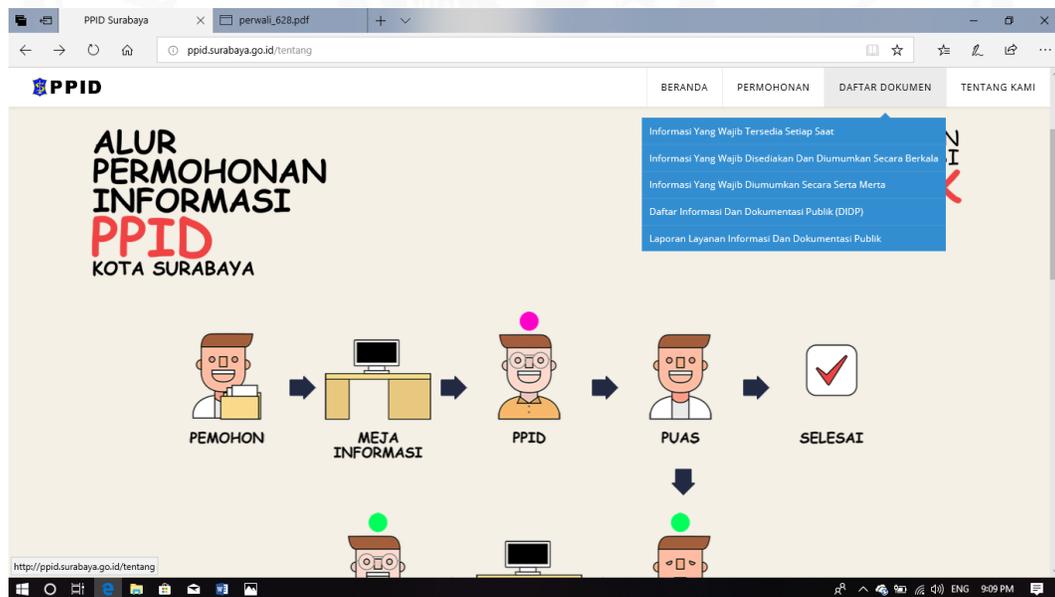
Pada menu aplikasi tersebut terdapat dua pilihan yang pertama untuk pendaftaran atau mengambil nomor antri di Rumah Sakit dan yang kedua ada di Puskesmas. Pengambilan nomor antrian online ini hanya bisa digunakan pada instansi kesehatan milik daerah. Selain instansi kesehatan milik daerah masyarakat tidak dapat menggunakan aplikasi ini untuk mendaftar nomor antrian di puskesmas ataupun Rumah Sakit milik swasta.

c) PPID

PPID sendiri merupakan singkatan dari Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi. PPID adalah pejabat yang bertanggung jawab dalam pengumpulan, pendokumentasian, penyimpanan, pemeliharaan, penyediaan, distribusi, dan pelayanan informasi di lingkungan Badan Publik yaitu Kepala Dinas Komunikasi dan



Informatika Kota Surabaya hal ini dijelaskan dalam Peraturan Walikota Surabaya Nomor 81 Tahun 2011. Aplikasi ini digunakan masyarakat untuk mengetahui lebih lanjut terkait informasi-informasi dan dokumen yang bersangkutan dengan profil Badan Publik, informasi tentang program dan kegiatan yang sedang dijalankan dalam lingkup SKPD, informasi tentang kinerja dalam lingkup SKPD, laporan akses informasi publik, informasi tentang peraturan, keputusan dan kebijakan yang mengikat atau berdampak bagi publik yang dikeluarkan oleh Badan Publik, informasi tentang tata cara pelayanan pengaduan, dan informasi tentang pengumuman pengadaan barang dan jasa sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

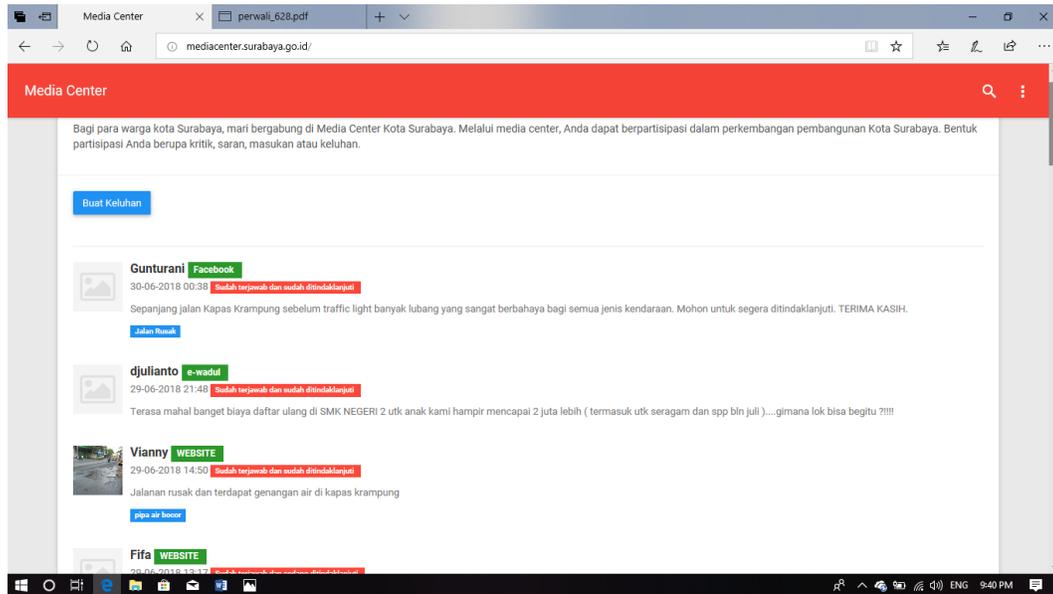


Gambar 4. 6 Menu Aplikasi PPID Kota Surabaya
 Sumber: Surabaya.go.id

Diatas merupakan halaman aplikasi PPID yang dimuat dalam website Surabaya.go.id aplikasi ini merupakan aplikasi pelayanan dalam penyediaan dokumen yang sifatnya berkala maupun inti. Dapat dilihat dalam pemilihan daftar dokumen ada beberapa macam jenis dokumen yang bisa diakses oleh masyarakat terkait beberapa informasi yang telah diatur dalam Peraturan Walikota Surabaya. Dokumen-dokumen ini memang dipublikasikan untuk transparansi terkait informasi Pemerintah Kota Surabaya kepada masyarakat.

d) Media Center

Media center merupakan aplikasi yang disediakan oleh Pemerintah Kota Surabaya bagi masyarakat kota Surabaya untuk mengeluhkan atau mengadukan setiap pelayanan yang ada di Surabaya. Aplikasi ini diperuntukkan agar Pemerintah Kota Surabaya langsung dapat mengerti apa saja keluhan masyarakatnya dan mengadakan perbaikan untuk kedepannya.



Gambar 4. 7 Menu Aplikasi Media Center Kota Surabaya
 Sumber: Surabaya.go.id

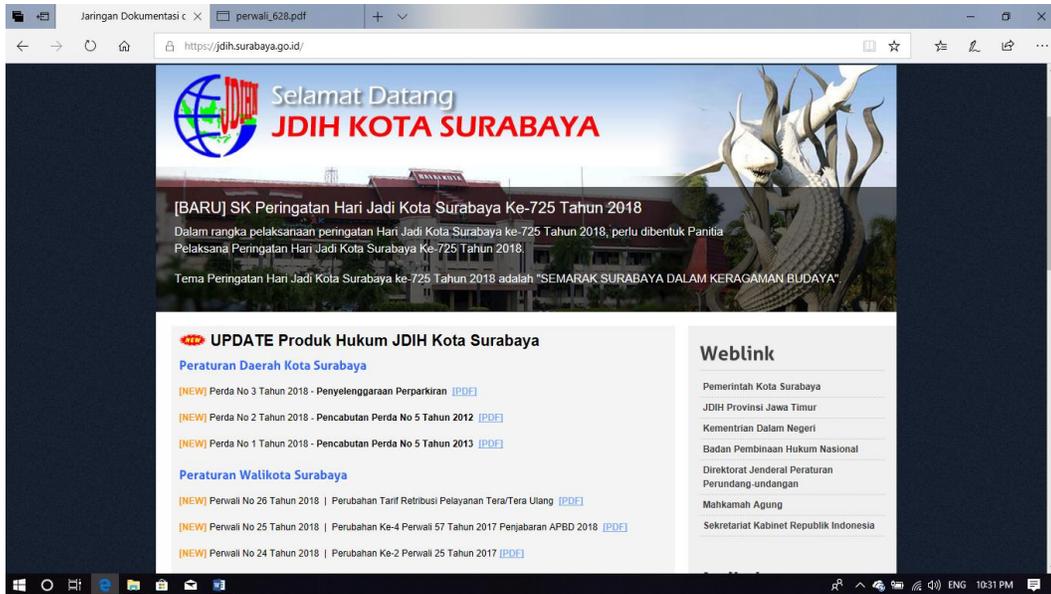
Aplikasi media center ini di dalamnya telah disediakan kolom untuk pengaduan atau keluhan masyarakat terkait apa saja yang ada di Surabaya yang masih dalam tanggung jawab Pemerintah Kota Surabaya. Setelah masyarakat membuat keluhan baik dalam akun facebook, E-Wadul maupun Website maka ada keterangan keluhan tersebut sudah atau belum ditanggapi. Ini merupakan aplikasi untuk memudahkan masyarakat lebih dekat dan berani mengungkapkan keluhannya kepada pemerintah.

e) JDIH

JDIH singkatan dari Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum merupakan aplikasi penyediaan dokumen dan informasi mengenai hukum yang ada di kota Surabaya. *Update* mengenai hukum baik Peraturan Daerah, dan Peraturan Walikota



terbaru dapat dilihat dan diunduh di aplikasi ini. Aplikasi ini dapat mempermudah masyarakat maupun seorang peneliti untuk mengetahui dasar-dasar hukum segala hal yang ada di Kota Surabaya.

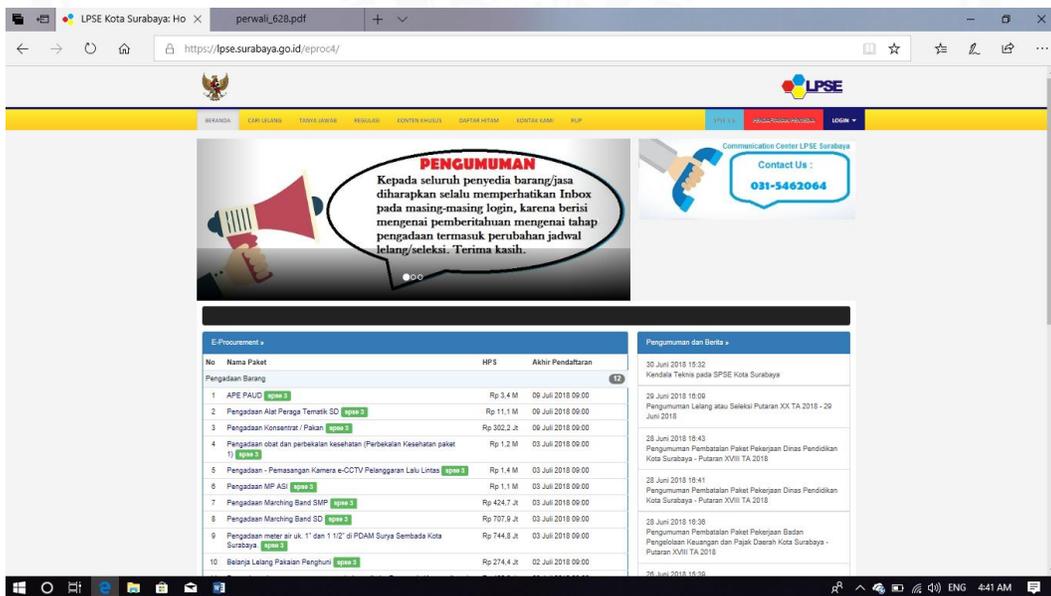


Gambar 4. 8 Menu Aplikasi JDIH Kota Surabaya
Sumber: Surabaya.go.id

Pada aplikasi JDIH tersebut terdapat beberapa macam dokumen hukum online yang telah disediakan dari yang paling baru. Pengelempokan dokumen berdasarkan jenis dan juga tahun terbarunya membuat masyarakat lebih mudah dalam mengakses dan juga mendapatkan dokumen tersebut. Adanya aplikasi ini dapat membantu masyarakat untuk lebih mudah dalam mencari landasarn hukum yang ada di kota Surabaya.

f) LPSE

LPSE merupakan singkatan Layanan Pengadaan Secara Elektronik. Terdapat beberapa regulasi yang mengatur jalannya LPSE ini yaitu, Peraturan Kepala LKPP No 6 Tahun 2016 Tentang Katalog Elektronik dan *E-Purchasing*, Peraturan Kepala LKPP No 1 Tahun 2016 tentang *E-Tendering*, Konsolidasi Peraturan Presiden No 54 Tahun 2010, Peraturan Kepala LKPP NO. 18 Tahun 214 Tentang Daftar Hitam dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, dan Peraturan Kepala LKPP No.14 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Peraturan Presiden No.70 Tahun 2012. Peraturan terbaru mengenai LPSE menyatakan *E-Purchasing* adalah tata cara pembelian barang/jasa melalui system katalog elektronik. Sedangkan katalog elektronik adalah system informasi elektronik yang memay daftar, merek, jenis, spesifikasi teknis, harga dan jumlah ketersediaan barang/jasa tertentu dari berbagai penyedia.

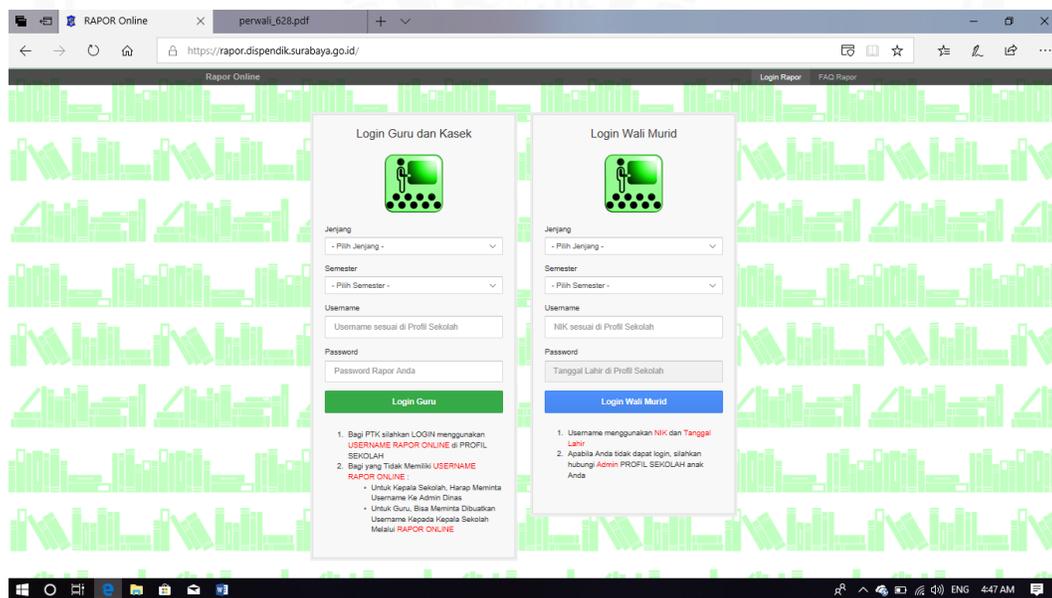


Gambar 4. 9 Menu Aplikasi LPSE Kota Surabaya
 Sumber: Surabaya.go.id

Pada aplikasi diatas dapat dilihat beberapa barang yang ada dalam *E-Procurement*, yang dibutuhkan oleh kota Surabaya. Pelelangan barang online ini diperuntukkan agar pengadaan barang dapat bersifat terbuka. Banyaknya kasus terkait korupsi pengadaan barang-barang dalam pemerintahan membuat aplikasi ini cenderung lebih transparan terkait harga jumlah dan nama barang yang dibutuhkan.

g) Raport Online

Raport Online merupakan aplikasi baru yang sudah diterapkan oleh beberapa kota. Aplikasi ini diperuntukkan bagi siswa dan guru dalam melihat dan mengisi raport secara online. Aplikasi ini dijadikan satu menjadi layanan publik oleh pemerintah kota Surabaya dikarenakan ini merupakan salah satu layanan Pendidikan yang diperlukan oleh siswa maupun guru.



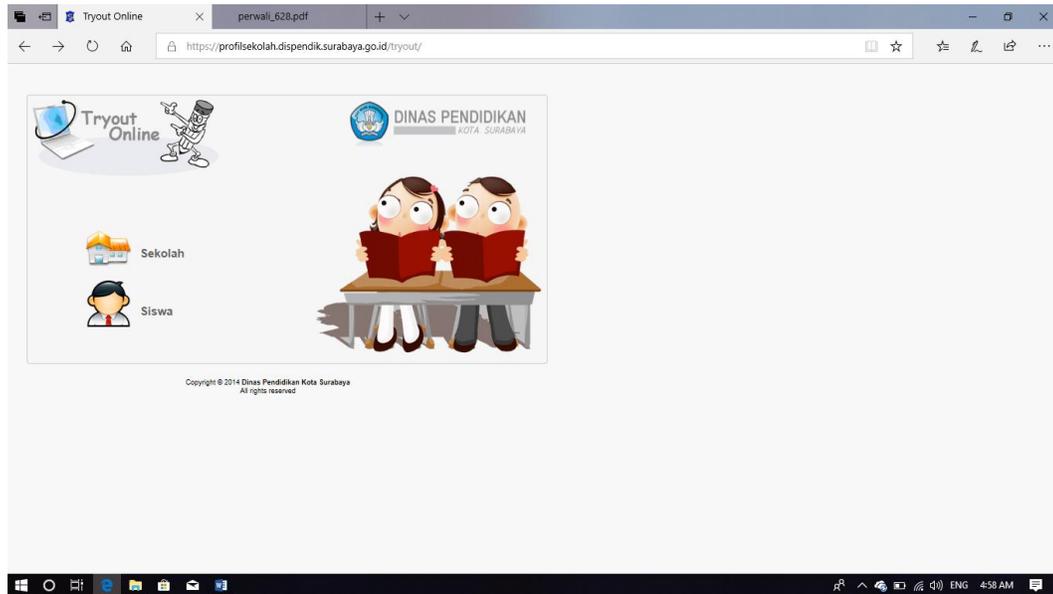
Gambar 4. 10 Menu Aplikasi Raport Online Kota Surabaya

Sumber: Surabaya.go.id

Pada aplikasi diatas dapat dilihat terdapat dua kolom yang pertama pengisian kolom untuk logging guru dan kepala sekolah yang kedua terdapat logging untuk siswa. Ketentuannya siswa dan guru dapat mengakses nilai apabila memasukkan *username* dan *password* yang mereka miliki. Apabila dikembangkan lebih lanjut aplikasi ini dapat berguna untuk menggantikan raport kertas.

h) Tryout Online

Tryout online merupakan layanan aplikasi dari Dinas Pendidikan untuk membantu siswa-siswi di kota Surabaya dalam melatih pelajaran yang akan diujikan. Aplikasi ini dapat membantu siswa untuk berlatih sebelum ujian, dengan mengikuti regulasi baru terkait ujian *online* yang diadakan oleh kementrian Pendidikan maka Dinas Pendidikan Kota Surabaya juga mulai tanggap dalam penyediaan dan pelatihan system online untuk ujian siswa baik di kalangan sekolah dasar sampai sekolah menengah atas.



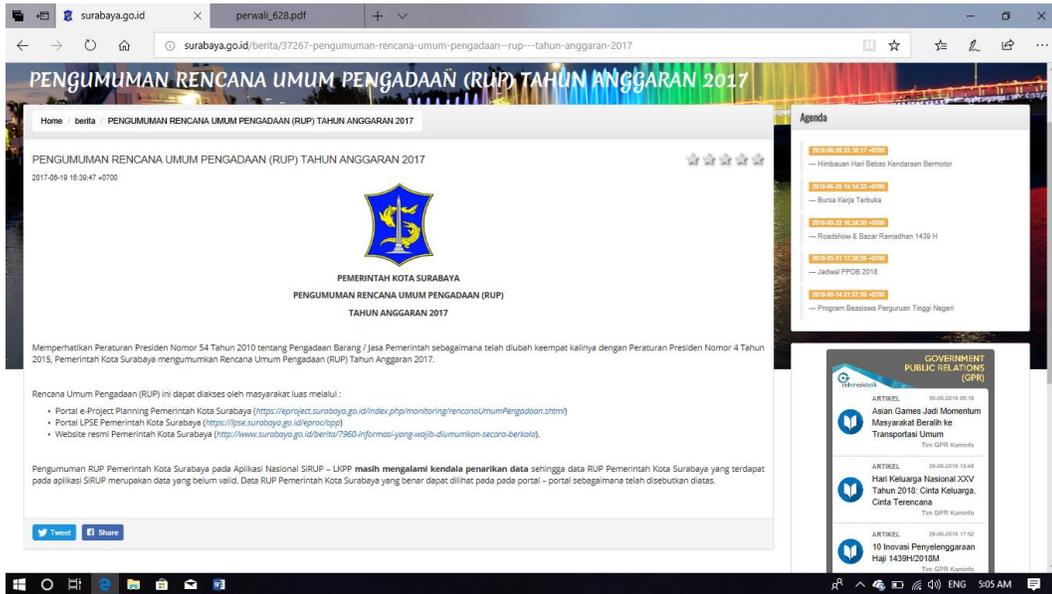
Gambar 4. 11 Menu Aplikasi Tryout Online Kota Surabaya
Sumber: Surabaya.go.id

Pada aplikasi tersebut terdapat dua pilihan layanan tryout yang pertama terdapat pilihan layanan tryout dari sekolah dan yang kedua untuk siswa. Layanan tryout sekolah merupakan layanan tryout resmi yang diadakan oleh sekolah. Sedangkan tryout siswa merupakan layanan tryout untuk ujicoba siswa yang sudah disiapkan oleh Dinas Pendidikan.

i) RUP

RUP merupakan singkatan dari Rencana Umum Pengadaan. RUP sendiri merupakan tindak lanjut dari LPSE. RUP sendiri diadakan untuk Memperhatikan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah sebagaimana telah diubah keempat kalinya dengan Peraturan Presiden

Nomor 4 Tahun 2015, Pemerintah Kota Surabaya mengumumkan Rencana Umum Pengadaan (RUP) Tahun Anggaran 2017.



Gambar 4. 12 Menu Aplikasi RUP Kota Surabaya
Sumber: Surabaya.go.id

Pada aplikasi diatas dapat dilihat terdapat beberapa dokumen yang memang dikhususkan untuk transparansi dari pemerintah kota Surabaya kepada masyarakat terkait rencana umum pengadaan pada tahun anggaran tertentu. Adanya aplikasi ini masyarakat dapat mengetahui sejauh mana data-data mengenai rencana pemerintah kota dalam pengadaan barang.

c) Pengawasan dan Komunikasi Satu Arah

Kepemimpinan yang baik versi Tri Rismaharini yang diakui oleh bawahannya sendiri adalah bagaimana mengawasi dan menjaga komunikasi langsung satu arah.



Sebagai seorang pemimpin daerah banyak hal yang menjadi tanggung jawab Tri Rismaharini, tetapi hal ini tidak membuat seorang pemimpin seperti Tri Rismaharini berhenti untuk memberikan instruksi satu arah dan juga berhenti mengawasi secara langsung hal apa saja yang terjadi di kota Surabaya. Banyaknya pemimpin yang belum sadar akan pengawasan dan komunikasi satu arah yang penting bagi seorang pemimpin dan bawahan berdampak pada banyak hal yang terbengkalai dalam proses kepemimpinannya karena hanya mengandalkan orang lain untuk mengurusnya.

Hal ini disampaikan oleh bawahan Tri Rismaharini, Bapak Agus Yudi selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan Dinas PUPR, sebagai berikut:

“Semua Instruksi di berikan kepada kepala dinas lalu ke kepala bidang dan lalu ke sub bagian. Menurut saya, selama ini saya selalu menghadiri saat beliau memberi pengarahan seperti sosialisasi, pengarahan terkait umum beliau selalu memberikan pengarahan. Beliau lebih maju kedepan dari pada kita yg dibawahan biasanya beliau sudah berfikir sampai kearah C tetapi kita masih di A itu yang kadang-kadang di posisi bawah masih berbeda-beda, beliau itu sudah berfikir jauh kedepan dibandingkn kita yang ada di posisi staf. Beliau itu kan mulainya berawal dari staf dari kepala kasi sampai ke walikota dari situ beliau pasti paham apa yang di instruksikan itu pasti bisa dilaksanakan oleh staf-staf di bawahnya karena selama ini beliau sudah memberi contoh apa yang di arahkan itu sudah bisa dilaksanakan karena beliau sudah memberi contoh, misalnya kalau dari bawah tidak bisa maka beliau melaksanakannya sendiri dan beliau paham itu pasti bisa, itu yang jadi prinsipnya beliau semua pasti bisa kalau dikerjakan dengan kerjasama, dan kerja keras semua pasti bisa”. (wawancara tanggal 4 Januari 2018 pukul 07.30 di kantor Dinas PUPR)

Selain itu hal lain yang disampaikan oleh bawahannya terkait bagaimana Tri Rismaharini memberikan instruksi satu arah dengan menggunakan *walkie talkinya* ataupun lewat *whatsapp*, sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Nunuk selaku Sekretaris Camat Kecamatan Wonokromo, sebagai berikut:

“Selain itu kalau misalnya terjadi banjir di beberapa area Surabaya, beberapa bawahan Bu Wali yang disebar di beberapa titik dengan menggunakan *walkie talkie* langsung melakukan panggilan satu arah yang ditujukan kepada Bu Wali agar beliau tau kondisi daerah mana saja yang banjir, misalnya saja kecamatan Wonokromo di daerah bratang ada banjir saat hujan deras beliau langsung kontak Pak Camat untuk melihat dan turun langsung ke area yang banjir dilihat kenapa, masalahnya apa kok bias terjadi banjir dll”. (wawancara tanggal 5 Januari 2018 pukul 09.35 di kantor Kecamatan Wonokromo)

Menjaga komunikasi dan pengawasan satu arah dapat membantu Tri Rismaharini untuk mengatur dan mengambil keputusan dengan cepat sehingga, permasalahan yang menggunakan waktu cepat untuk menyelesaikannya dapat terselesaikan dengan baik. Hal inilah yang dapat membuat beberapa permasalahan di Surabaya seperti banjir dan kemacetan lalu lintas dapat tertangani dengan baik dan cepat dibandingkan dengan waktu sebelum-sebelumnya. Semua ini tidak lepas dari pengawasan serta kerjasama segala pihak di Surabaya.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kota Surabaya

Adapun factor pendukung dan factor penghambat dalam peningkatan pelayanan publik di Kota Surabaya adalah sebagai berikut:

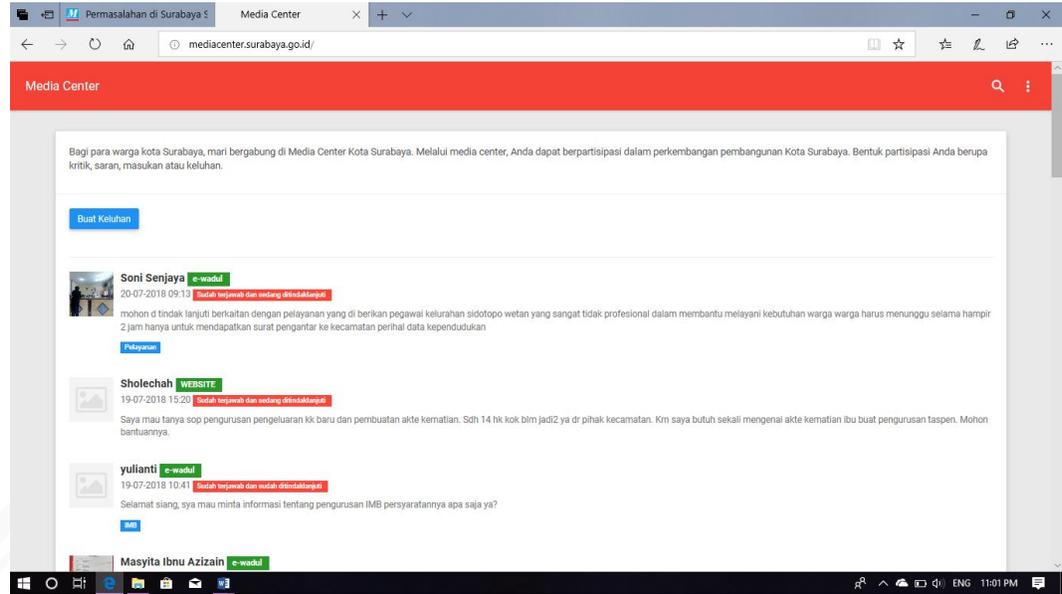
a. Faktor pendukung

Kota Surabaya merupakan salah satu kota yang telah diakui dengan pelayanan publiknya yang baik dan sebagai kota percontohan dalam hal pelayanan publik, hal ini seperti yang telah di jelaskan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Asman Abnur dalam halaman merdeka.com,

menyatakan bahwa Indonesia siap mengimplementasikan sistem pelayanan publik di Indonesia. Adapun, kota yang akan menjadi kota percontohan adalah Surabaya dan Batam. Sebagai kota yang diakui dengan pelayanan publiknya yang terus berkembang dengan diikuti oleh gaya kepemimpinan Tri Rismaharini yang terus membuat pelayanan publik di Surabaya semakin tahun mengalami perkembangan yang cukup pesat. Adapun faktor pendukung gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan pelayanan publik di Kota Surabaya yaitu antara lain:

- 1) Kota Surabaya merupakan kota besar dengan ruang lingkup permasalahan yang cukup kompleks

Kota Surabaya merupakan salah satu kota besar di Jawa Timur, dengan jumlah penduduk yang mencapai 2.943.528 jiwa dan luas wilayah 33.306,30 Ha. Permasalahan kota Surabaya tidak lepas dari berbagai masalah lingkungan dan kepadatannya yang setiap tahun mengalami kenaikan. Hal ini juga diungkapkan oleh Bapak Rudi Setiawan selaku Kombespol yang dikutip dalam laman memorandum.id, “permasalahan di Surabaya ini semakin kompleks karena kota semakin banyak penguninya sehingga semakin banyak kepentingannya dan semakin banyak keinginannya”. Keluhan warga kota Surabaya terkait permasalahan yang ada juga ditampung dengan sedemikian rupa di media center milik kota Surabaya, seperti berikut;



Gambar 4. 13 Media Center Surabaya
Sumber: Surabaya.go.id, 2018

Pada gambar diatas dapat dilihat beberapa keluhan terkait permasalahan yang ada di kota Surabaya. Permasalahan yang dihadapi kota Surabaya sendiri cenderung kompleks terkait berbagai aspek sehingga diperlukannya penanganan permasalahan yang cepat. Oleh karena itu gaya kepemimpinan transformasional dapat berhasil digunakan di kota Surabaya.

2) Bawahan yang mampu berfikir kedepan dan memiliki motivasi

Sebagai penduduk di kota metropolitan seperti Surabaya, banyak hal yang mempengaruhi pola pikir penduduk mulai dari kecepatan akses teknologi hingga trend-trend terkini, penduduk Surabaya akan mendapatkan akses cepat dalam mengetahuinya. Dengan mudahnya akses untuk mengeksplor pengetahuan lebih luas pola pikir penduduk akan jauh memandang kedepan dan mengikuti trend zaman. Hal

inilah yang menjadi kemudahan gaya kepemimpinan transformasional untuk diterapkan di kota Surabaya dalam usaha meningkatkan pelayanan publik. Dibandingkan dengan staf atau pegawai yang berada di daerah kecil dengan keterbatasan akses teknologi cara berfikirnya akan cenderung berbeda. Dengan cara pandang yang jauh kedepan dan menginginkan perbaikan yang baik untuk lingkungan kerja maupun pelayanan maka staf yang ada dalam Pemerintah kota Surabaya akan mulai memotivasikan diri untuk memperbaiki kinerja yang dimiliki.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Agus Yudi Wibowo selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan Dinas PUPR yang menyatakan bahwa terkait keinginan maju dan berkembang pada diri bawahan serta motivasi untuk memajukan organisasi, sebagai berikut;

“Pegawai Pemerintah kota Surabaya pada umumnya orang-orang yang mau dan mampu diajak untuk maju, hal ini terbukti dari respon yang baik setiap pegawai saat beliau memberikan arahan. Banyak ilmu yang kami dapat dibawah pimpinan beliau. Dengan tuntutan yang keras dari beliau untuk melakukan perubahan seperti yang sudah banyak media beritakan, apabila ada yang tidak cocok dan masih dirasa kurang kami pasti mendapatkan teguran dari Bu Wali akan tetapi disisi lain, akhirnya kami belajar dari kesalahan tersebut untuk lebih maju kedepannya”. (wawancara tanggal 4 Januari 2018, pukul 07.30 WIB di Kantor Dinas PUPR)

Pada wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa keinginan maju dan motivasi dari pegawai mampu membuat perubahan pada pelayanan publik di Surabaya. Hal ini mampu mendukung sikap kepemimpinan transformasional Tri Rismaharini dalam meningkatkan pelayanan publik yang ada di kota Surabaya.

3) Tingkat Pendidikan bawahan

Tingkat Pendidikan bawahan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi didukungnya gaya kepemimpinan transformasional dalam peningkatan pelayanan publik yang ada di kota Surabaya. Hal ini dikarenakan bawahan yang memiliki pengetahuan atau jenjang Pendidikan lebih tinggi dinilai mampu memilah hal-hal yang dirasa baik atau buruk untuk kemajuan organisasi. Sedikit banyak faktor Pendidikan juga berpengaruh dalam komunikasi dengan pemimpin. Tingkat Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dalam pemerintah kota Surabaya cenderung tinggi dengan rata-rata hampir 50% Pendidikan bawahan berada pada jenjang S1 9.359 orang dari angka total sebesar 20.405 orang pegawai.

4) Ruang lingkup untuk mengembangkan kreatifitas

Ruang lingkup untuk mengembangkan kreatifitas bawahan merupakan faktor lain yang mendukung gaya kepemimpinan transformasional cocok digunakan di kota Surabaya. Hal ini berkaitan dengan faktor pertama, dengan ruang lingkup permasalahan yang cukup kompleks di Surabaya membuat bawahan mampu mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Seperti pada permasalahan terkait PMKS di Surabaya, permasalahan PMKS merupakan salah satu permasalahan yang kompleks dan penderitanyapun cenderung meningkat setiap tahunnya karena banyaknya tekanan. Dari permasalahan ini dibutuhkan berbagai inovasi-inovasi baru yang kreatif sehingga mampu membantu PMKS yang ada, misalnya saja seperti yang telah dijelaskan oleh Bapak Supomo selaku Kepala Dinas Sosial mengenai jurus Pemerintah Kota dalam menangani permasalahan PMKS yang ada di Surabaya yang dikutip langsung dari news.detik.com, sebagai berikut;

“Setiap harinya, kami memberikan makanan yang higienis, dan bergizi. Jika sakit, ada yang merawat, dan mengobati secara rutin. Beda jika penangan terjadi di luar. Jika penderita telah sembuh, maka langsung kami antar hingga ke depan rumah. Bukan hanya sampai di Dinsos kota/kabupaten setempat. bagi PMKS yang mendekati sembuh, akan diberikan pelatihan seperti membuat kerajinan perlengkapan rumah seperti keset. Nantinya, keset tersebut akan dijual dan hasilnya dibuat refreshing para pengerajin ini. Upaya ini juga merupakan salah satu terapi, agar mereka cepat sembuh”.

Dari pernyataan Kepala Dinas Sosial diatas dapat disimpulkan bahwa

kekreatifitasan membangun suatu program untuk permasalahan PMKS di Surabaya mulai semakin bervariasi karena ruang lingkup yang luas untuk mengembangkannya.

5) Kedisiplinan, pengawasan ketat dan profesionalisme bawahan

Kedisiplinan pegawai atau bawahan serta pengawasan ketat dan sikap profesionalisme merupakan salah satu faktor pendukung berhasilnya gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan pelayanan publik di kota Surabaya. Didukung dengan penggunaan teknologi yang tepat pengawasan terhadap kedisiplinan dari pegawai mulai mengalami perubahan. Hal ini didukung dengan adanya aplikasi *e-performance*. *E-performance* sendiri berperan dalam mengawasi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) berbasis teknologi untuk mengetahui baik buruknya kinerja pegawai berdasarkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sesuai jabatan struktur yang dimilikinya dan ditunjang dengan pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kompetisi masing-masing. Adanya *e-performance* membuat pegawai lebih memperhatikan dengan persoalan kedisiplinan.

Secara tidak langsung dengan kedisiplinan pegawai yang semakin meningkat disertai dengan pengawasan maka sikap profesionalisme seseorang atau pegawai akan muncul sedikit demi sedikit. Dengan demikian maka pemimpin akan lebih mudah

mengendalikan dan memberikan berbagai macam motivasi terkait kompetensi diri. Apabila kedisiplinan kurang dan pengawasan menjadi longgar akibatnya sikap profesionalisme pegawai atau bawahan juga akan berkurang. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya rasa tanggung jawab yang dimiliki bawahan terkait tugas yang telah diberikan. Berikut adalah *website e-performance*;



Gambar 4. 14 Sistem *e-performance* Pemerintah Kota Surabaya
Sumber: *e-performance.surabaya.go.id*

Pada website diatas cara kerjanya berhubungan dengan absen sidik jari yang ada pada tiap OPD Pemerintah Kota Surabaya. Hanya saja *e-performance* merupakan rekapan kinerja pegawai setiap triwulan, pengadaan system ini guna untuk penilaian prestasi pegawai untuk lebih objektif, terukur, akuntable, partisipasif dan transparan. Aplikasi ini dirancang sesuai dengan Peraturan Walikota No 7 Tahun 2017 tentang

Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung kepada PNSD di Lingkungan Pemerintah kota Surabaya.

b. Faktor penghambat

Adapun faktor penghambat gaya kepemimpinan dalam meningkatkan pelayanan publik di Kota Surabaya antara lain:

1) Masyarakat yang bersifat apatis

Masyarakat yang apatis cenderung bersikap tidak peduli atau acuh dengan apa dan bagaimana situasi yang terjadi saat itu. Dengan adanya sikap apatis pada masyarakat berbagai system untuk pengaduan perbaikan agar organisasi di Surabaya dapat lebih baik lagi tidak akan dimanfaatkan dengan baik. Oleh karena itu masyarakat apatis merupakan suatu penghambat keberhasilan gaya kepemimpinan transformasional dalam penyediaan pelayanan.

2) Kurangnya inisiatif dan tidak ada keinginan untuk berkembang dari bawahan dalam melakukan sesuatu

Bawahan yang cenderung menunggu perintah langsung dari atasan merupakan faktor penghambat lainnya. Hal ini disebabkan karena inisiatif bawahan yang masih minim. Dengan minimnya inisiatif bawahan untuk melakukan sesuatu yang timbul bukan suatu motivasi akan tetapi suatu perintah desakan yang dilaksanakan dengan terpaksa oleh bawahan.

Keterpaksaan melakukan sesuatu juga akan berdampak pada kinerja dan kesadaran bawahan itu sendiri untuk memberikan yang terbaik yang dia miliki.

Pekerjaan yang cenderung diatur dan mempersempit ruang gerak untuk berkreasi dapat membuat pekerjaan bawahan cenderung monoton dan tidak dapat memberikan inovasi-inovasi baru.

3) Permasalahan yang cenderung monoton

Permasalahan pada suatu wilayah atau kota yang tidak terlalu kompleks membuat ruang lingkup pengembangan kreativitas bawahan tidak dapat berkembang. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kreativitas dan juga inovasi yang dimiliki bawahan. Misalnya saja permasalahan suatu daerah yaitu kurangnya ketersediaan air bersih. Setiap tahun permasalahan tersebut menjadi masalah utama dan penyelesaiannya akan tetapi tanpa ada perubahan dan inovasi lebih jauh.

4) Kepercayaan dan keyakinan bawahan kepada pemimpin

Kepercayaan dan keyakinan bawahan kepada seorang pemimpin merupakan salah satu faktor yang mampu menyukseskan kepemimpinan seorang pemimpin. Apabila terdapat bawahan yang cenderung tidak mempercayai atau meragukan pemimpin, maka hubungan antara pemimpin dan bawahan tersebut juga tidak akan baik. Hal ini didasarkan dengan berbagai keraguan saat bawahan akan melaksanakan tugas dari pemimpinnya. Maka tugas yang dikerjakannya tidak akan sempurna.

C. Analisis Data dan Pembahasan

1. Kepemimpinan Tri Rismaharini dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Publik

Pada setiap organisasi publik saat ini seorang pemimpin merupakan pilar utama dalam mengatur dan memanager setiap hal yang berhubungan dengan jalannya proses dan tujuan organisasi. Bagi organisasi publik saat ini yang mendapatkan tuntutan lebih dari masyarakat berdampak dengan cara ataupun inovasi baru bagaimana melayani masyarakat yang semakin maju dengan mobilitas yang tinggi secara efisien dan efektif melalui perwujudan *e-government* dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi dan informasi. Sebagaimana pada umumnya Pemerintah Kota Surabaya merupakan salah satu organisasi publik yang memiliki tuntutan untuk mengikuti arus perkembangan zaman dan juga tantangan pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Gerakan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam memberikan pelayanan dan mengatur jalannya kota sudah menjadi perhatian khusus bagi masyarakat kota sendiri, hal ini diperuntukkan untuk mengukur apakah seorang pemimpin daerah yang memimpin pada saat itu dapat membawa perubahan kearah lebih maju ataupun tidak membawa perubahan sama sekali. Masyarakat sebagai penentu dan yang menikmati hasil dari keberhasilan ataupun kegagalan pemerintah daerah memiliki parameter tersendiri dengan didukungnya keluasan informasi masyarakat lebih cenderung aktif dan mudah menyampaikan pemikiran-pemikirannya kepada pemerintah terkait hal-hal yang masih dirasa kurang dan perlu adanya pembenahan oleh pemerintah.

Kecepatan dalam menanggapi keluhan masyarakat merupakan *point* utama yang harus dapat dicapai oleh setiap pemerintah daerah termasuk Kota Surabaya. Pada hakikatnya, saat ini dalam memenuhi keinginan masyarakat merupakan hal yang cukup mudah karena saat ini perkembangan teknologi dan informasi telah semakin berkembang dan mampu memberikan dampak yang baik serta menyumbangkan beberapa inovasi untuk membantu dalam mempercepat menanggapi keluhan masyarakat dengan mudah dan murah. Kesadaran dalam memanfaatkan teknologi untuk memenuhi keinginan masyarakat terletak pada pemikiran pemimpin. Pemimpin yang mendukung penuh adanya perubahan dalam pelayanan untuk masyarakatnya akan memberikan yang terbaik dan mencoba membuat atau mendiskusikan kepada bawahannya dalam memberikan masukan ataupun ide terkait kebutuhan dalam meningkatkan pelayanan untuk masyarakat.

Saat ini Kota Surabaya merupakan kota yang telah dinyatakan berhasil dalam menanggapi keluhan masyarakat dengan cepat dan memberikan pelayanan yang tepat. Hal ini tidak terlepas dari kepemimpinan Walikota Surabaya Tri Rismahari yang mampu mendukung inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan pelayanan publik pada semua sector dan mampu menyentuh semua kalangan masyarakat. Pada dasarnya Tri Rismahari memiliki karakteristik kepemimpinan transformasional yang dibutuhkan oleh organisasi publik untuk meningkatkan kinerjanya.

Gaya kepemimpinan transformasional sendiri bukan merupakan satu-satunya gaya kepemimpinan yang dinyatakan mampu merubah organisasi publik yang bersifat birokrasi dan membawanya kearah reformasi birokrasi untuk menuntun membawa

perubahan dalam pembangunan aparatur negara guna meningkatkan profesionalisme demi mewujudkan *good governance* yang sesuai dengan strategi jangka panjang pembangunan Indonesia tahun 2005-2025 yang disahkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pembangunan Nasional, hanya saja gaya kepemimpinan transformasional sampai saat ini apabila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain memiliki kemampuan lebih tinggi dalam membawa bawahannya dan menciptakan *habit* pada bawahannya sehingga apabila terdapat pergantian posisi dalam kepemimpinan maka bawahan telah membawa kebiasaan baik yang sebelumnya didapat dari pemimpin lama, sehingga pemimpin baru hanya perlu membenahi lagi apabila terdapat hal yang dirasa kurang dari pemimpin lama.

Gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh Tri Rismaharini berhasil membawa bawahannya untuk mencapai perubahan yang cukup baik, hampir semua kalangan bawahan mulai dari Kepala Dinas atau Badan, Camat dan lurah serta jajarannya memiliki jalan yang seirama dengan Tri Rismaharini. Hal ini diakui oleh bawahannya, dengan mengikuti contoh yang diberikan oleh Tri Rismaharini *mindset* bawahan berubah dan membawa dampak yang cukup baik untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh M.G Burns yang dikembangkan oleh Bernanrd Bass (1985), terkait kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan untuk mendorong pengikut melakukan perubahan, meningkatkan kemampuan yang dipimpin. Bagi bawahannya, Tri Rismaharini telah mengajarkan kepada mereka untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan dilayani oleh masyarakat oleh karena itu semaksimal mungkin

seluruh pelayanan yang ada dalam Kota Surabaya harus mampu memberikan yang terbaik untuk masyarakatnya.

Sebagai seorang pemimpin wanita, Tri Rismaharini merupakan salah satu diantara pemimpin laki-laki yang dinyatakan mampu berhasil membenahi dan membawa perubahan besar untuk Kota Surabaya. Perbedaan gender tidak mempengaruhi dan membuat Tri Rismaharini merasa kurang dalam memimpin Kota Surabaya. Hal ini lah yang dikagumi oleh bawahannya dengan posisi seorang wanita yang memiliki banyak kegiatan di luar pekerjaan kantor, Tri Rismahari dinyatakan mampu membagi antara kewajibannya sebagai seorang kepala daerah dan kewajibannya sebagai seorang istri serta ibu di rumah. Apabila di sandingkan dengan kemampuannya dalam memimpin dapat dikaitkan dengan pendapat Rivai terkait perbedaan pemimpin perempuan dan laki-laki. Seorang pemimpin perempuan cenderung mengandalkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Pemimpin perempuan mendorong partisipasi, berbagi kekuasaan, dan informasi, serta berupaya meningkatkan harga diri bawahannya. Serta cenderung lebih suka memimpin lewat keterlibatan dan mengandalkan karisma, kepakaran, kontak, dan keterampilan antar pribadi untuk mempengaruhi orang lain. Sedangkan seorang pemimpin laki-laki lebih cenderung menggunakan suatu gaya komando dan pengendalian direktif serta mengandalkan otoritas formal sebagai pangkal bagi pengaruh pemimpin itu sendiri (Rivai, 2014:15). Apabila berdasarkan dengan hal tersebut Tri Rismaharini cukup sesuai dengan gambaran pemimpin perempuan yang telah digambarkan oleh Rivai yaitu yang pertama memimpin dengan keterlibatan, hal ini telah diakui oleh berbagai

pihak mulai dari masyarakat dan jajarannya bahwa Tri Rismaharini merupakan pemimpin yang selalu melibatkan diri apabila ada sesuatu yang terjadi pada Kota Surabaya misalnya saja seperti yang telah diungkapkan oleh berbagai media terkait keterlibatannya langsung dalam beberapa moment seperti ikut mengatur lalu lintas, memadamkan kebakaran dan masih banyak hal lain terkait keterlibatannya langsung dengan beberapa kejadian yang ada di Surabaya. Kedua, kepakaran dan keterampilan serta kontak dalam mempengaruhi bawahannya. Apabila dilihat pada kejadian di lapangan dan beberapa pendapat dari bawahan, Tri Rismaharini merupakan seseorang yang memahami terlebih dahulu terkait sesuatu kemudian memberikan arahan pada bawahannya dengan begitu segala instruksi yang diberikannya jelas dan terarah. Selain itu keterampilan yang dimiliki beliau adalah keterampilan yang bersifat teknis, dapat dilihat Tri Rismaharini merupakan lulusan Manajemen Pembangunan Kota di Institut Teknologi Sepuluh November (ITS) terkait pembangunan dan penataan kota, keterampilan Tri Rismaharini tidak diragukan lagi karena selama kepemimpinannya Kota Surabaya beberapa kali mendapat juara baik tingkat nasional ataupun internasional terkait penataan kota dan penghargaan lingkungan. Sedangkan terkait kontak, saat turun di lapangan Tri Rismaharini selalu membawa *walkie talkie* yang menghubungkan dengan orang-orang terkait untuk mengatasi masalah sewaktu-waktu apabila ada kejadian yang tidak terduga.

Apabila dihubungkan dengan gaya kepemimpinan berdasarkan gender dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan transformasional, maka Tri Rismaharini merupakan perpaduan yang cukup unik sebagai seorang pemimpin. Jika dilihat dari

sudut pandang gaya kepemimpinan Tri Rismaharini dalam meningkatkan pelayanan publik maka dapat dibagi menjadi empat karakteristik yang masuk dalam kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004), yaitu:

a. *Idealized influence (or charismatic influence)*

Seperti yang diungkapkan Avolio dkk, bahwa pemimpin transformasional harus memiliki kharisma yang membuat bawahannya mampu mengikuti pimpinan. Apabila dikaitkan dengan pendapat bawahan serta yang terjadi dilapangan dan menurut penelitian sebelumnya. Tri Rismaharini merupakan sosok pemimpin yang memiliki kharisma yang membuat bawahannya mampu beraksi mengikutinya sebagai pemimpin. Hal ini juga sesuai dengan teori terkait gaya kepemimpinan gender yang diungkapkan Rivai bahwa pemimpin perempuan atau wanita cenderung memiliki kharismnya sendiri. kharisma yang dimiliki oleh Tri Rismaharini membuatnya menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai dan diikuti bawahannya. Apabila dikaitkan dengan upaya dalam meningkatkan pelayanan publik, dapat dilihat bahwa seorang pemimpin yang memiliki daya tarik kuat kepada bawahannya membuat bawahannya ikut serta dalam melakukan apapun yang dicontohkan oleh pemimpinnya. Hal ini berlaku kepada kepemimpinan Tri Rismaharini, sebagai seorang pemimpin yang memiliki daya Tarik yang kuat kepada bawahannya kepemimpinannya berhasil menggiring bawahannya mengikuti gerak langkah serta contoh-contoh yang telah di berikan. Misalnya saja, yang terjadi di lapangan jam masuk kantor pada pukul 07.30 WIB akan tetapi Tri Rismaharini selalu mulai berpatroli keliling Kota Surabaya pada pukul 06.00 kemudian melanjutkan

pekerjaannya di kantor. Hal ini memberikan contoh kepada bawahannya, secara tidak langsung bawahannya mulai mengikuti kebiasaan yang di contohkan oleh Tri Rismaharini yaitu tiba dan masuk di kantor lebih pagi dari jam kerja yang telah ditentukan, wilayah Pemerintah Kota Surabaya yang terletak di Jalan Jimerto selalu mulai ramai dari pukul 06.30 dan staff atau karyawan mulai mengisi ruang kerja. Secara tidak langsung contoh yang dilakukan terus menerus hingga menjadi *habit* Tri Rismaharini membawa perubahan yang cukup baik untuk bawahannya, jika dihubungkan dengan pelayanan publik hal ini membuat jam pelayanan dapat tepat waktu dan tidak terlambat hingga berjam-jam menunggu semua staff atau karyawan masuk.

b. *Inspirational motivation*

Apabila dilihat dari karakteristik kedua yaitu bagaimana seorang pemimpin menerapkan standard tinggi yang akan mendorong bawahan untuk mencapai standard tersebut dengan cara memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya. Apabila dihubungkan dengan kepemimpinan Tri Rismaharini serta kejadian yang ada di lapangan, motivasi itu timbul dari contoh pemberian semangat dan kata-kata motivasi lainnya. Banyaknya contoh yang diberikan oleh Tri Rismaharini salah satunya terkait jam kerja dan yang lainnya terkait ketepatan dalam menetapkan target yang telah ada di RPJM jika bisa dapat melebihi target yang sudah ditetapkan. Hal semacam inilah yang di contohkan dan dimotivasikan kepada bawahannya sehingga bawahannya juga

melakukan percepatan dalam mengejar target dan apabila target telah tercapai selanjutnya harus terlampaui. Pembangunan Surabaya merupakan salah satu contohnya, jarang sekali terdapat pembangunan yang sifatnya lama hingga dibiarkan menganggur tidak diselesaikan. Seperti pembangunan sekolah-sekolah yang ada di Surabaya, dalam kurun waktu 1 tahun atau bisa kurang dari itu sekolah-sekolah yang masih berupa bangunan kuno menjadi lebih baik dan fasilitas-fasilitas yang diberikan untuk siswanya juga terpenuhi. Sedangkan untuk pembangunan atau perluasan jalan kurang dari 2 tahun jalanan di Surabaya menjadi lebih luas sehingga kemacetan jarang terjadi. Hal-hal ini lah yang membuat masyarakat nyaman dengan peningkatan-peningkatan pelayanan yang ada di Kota Surabaya. Bagi pelayanan administrasi, inovasi-inovasi atau ide untuk mempercepat pelayanan administrasi sudah banyak diterapkan baik di kelurahan, kecamatan ataupun pusat semua pelayanan telah menggunakan teknologi sehingga jarang terjadi keterlambatan pelayanan.

c. *Intellectual stimulation*

Jika dihubungkan dengan karakteristik yang ketiga, bagi bawahannya Tri Rismaharini merupakan sosok yang selalu mencoba mendorong dan memberikan ruang kepada bawahannya untuk berkreasi dan berinovasi dengan adanya hal ini banyak dari bawahannya memiliki keterampilan yang cukup baik dan dapat diandalkan apabila sewaktu-waktu terjadi suatu masalah. Hal ini dimulai dengan menempatkan bawahannya ditempat yang tepat sesuai dengan ijazah atau kemampuan yang dimilikinya, setelah seseorang ditempatkan dan dipercaya untuk

melakukan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya, maka orang tersebut akan mulai merasa nyaman dan mencoba berbagai hal kreatif serta mengembangkan kemampuannya di bidang yang dia mampu. Hal ini lah yang dilakukan oleh Tri Rismaharini untuk tetap menjaga keseimbangan dalam struktur kepemimpinannya. Sehingga bawahannya dapat memberikan ide terkait inovasi baru yang dibutuhkan Surabaya untuk masa mendatang.

d. *Individualized consideration*

Karakter yang terakhir terkait demokrasi dalam mendengarkan aspirasi bawahan dan melatihnya sehingga, bawahan memiliki prestasi yang lebih dari yang diharapkan. Sebagaimana yang telah terjadi dilapangan, kepala Dinas ataupun kepala Badan di Kota Surabaya kebanyakan masih cenderung muda akan tetapi kemampuannya tidak diragukan lagi. Seperti yang sudah diungkapkan dalam sesi wawancara peneliti. Seseorang bawahan yang memiliki potensi akan dibantu untuk dikembangkan diberikan kesempatan mengembangkan potensinya serta diberikan fasilitas. Apabila potensi bawahan tersebut sesuai dan dapat membantu untuk mengembangkan Kota Surabaya lebih baik lagi maka Tri Rismaharini tidak akan segan untuk memberikan apresiasi kepada bawahan tersebut. Bisa jadi dinaikkan pangkatnya atau dinaikkan gajinya semua sesuai dengan beban kinerja masing-masing bawahan. Hal inilah yang membuat bawahan merasa semakin harus mengembangkan potensinya disisi lain, kemampuan bawahan dapat menimbulkan perubahan-perubahan yang cukup baik untuk peningkatan pelayanan sendiri.

Adapun upaya Tri Rismaharini dalam meningkatkan pelayanan publik yang ada di Surabaya, antara lain:

a. Pengadaan Mall Pelayanan Publik

Tersedianya pelayanan dalam satu atap yang ada di Kota Surabaya merupakan salah satu upaya yang dilakukan Tri Rismaharini untuk meningkatkan pelayanan publik yang ada di Kota Surabaya. Hal ini dapat membantu masyarakat apabila ada masyarakat yang ingin mengurus beberapa surat, maka hanya tinggal datang pada satu tempat dan bisa mengurus semua surat yang dibutuhkan. Tidak hanya itu saja teknologi yang digunakan di Mall Pelayanan Publik ini telah mampu memberikan percepatan pelayanan sehingga apabila dokumen-dokumen yang dibutuhkan telah lengkap, maka surat yang dibutuhkan hanya dengan menunggu 1-2 jam akan selesai. Inilah yang memanjakan warga Surabaya secara tidak langsung kemudahan dalam mengurus surat-surat membuat warga tidak malas dalam melengkapi kebutuhan sebagai warga Indonesia. Tidak berhenti sampai disini, memanjakan warga dengan membuat jam buka pelayanan mulai dari hari senin-sabtu juga dilakukan hal ini untuk membantu masyarakat apabila pada hari senin-jumat sedang bekerja dan tidak bisa mengurus keperluannya sehingga hari sabtu merupakan alternative hari yang bisa dijadikan pengganti. Selain itu fasilitas yang pada Mall Pelayanan Publik ini cenderung lengkap, didalamnya tidak hanya ada loket pelayanan saja akan tetapi juga terdapat toko yang didalamnya menjual barang-barang kerajinan dari masyarakat serta makanan dan minuman khas Surabaya. Selain itu terdapat museum kecil yang memang disediakan untuk masyarakat apabila bosan menunggu atau antrian loket

masih lama. Masyarakat bisa menjelajahi museum kecil tersebut yang mengembalikan memory lama terkait hal-hal yang ada di Surabaya tempo dulu. Bagi masyarakat yang ingin mengurus surat di bank, dalam Mall ini juga disediakan loket beberapa bank seperti bank BRI dan BNI, ada juga ATM apabila masyarakat membutuhkan untuk mengambil uang. Tersedianya kelengkapan pelayanan yang ada di mall pelayanan ini merupakan salah satu upaya Tri Rismaharini dalam meningkatkan pelayanan publik yang berhasil dan menjadi percontohan untuk daerah-daerah lain.

b. Penyediaan dan Pemanfaatan Teknologi

Saat ini pelayanan, baik pelayanan yang diberikan oleh pemerintah ataupun swasta sebagian besar telah memanfaatkan teknologi untuk membantu mempercepat pelayanan. Misalnya saja dalam pelayanan administrasi, data-data penduduk telah terdaftar di dokumen-dokumen milik pemerintah sehingga apabila untuk mencari dokumen tersebut tidak perlu memakan waktu yang lama. Hal ini juga berlaku pada upaya Tri Rismaharini untuk meningkatkan pelayanan publik. Pengadaan teknologi bagi Tri Rismaharini dan bawahannya merupakan suatu keharusan yang dapat membantu untuk mempermudah memberikan pelayanan kepada masyarakat.

c. Pengawasan dan Komunikasi Satu Arah

Kepemimpinan yang baik versi Tri Rismaharini yang diakui oleh bawahannya sendiri adalah bagaimana mengawasi dan menjaga komunikasi langsung satu arah. Sebagai seorang pemimpin daerah banyak hal yang menjadi tanggung jawab Tri Rismaharini, tetapi hal ini tidak membuat seorang pemimpin seperti Tri Rismaharini berhenti untuk memberikan instruksi satu arah dan juga berhenti mengawasi secara

langgung hal apa saja yang terjadi di kota Surabaya. Banyaknya pemimpin yang belum sadar akan pengawasan dan komunikasi satu arah yang penting bagi seorang pemimpin dan bawahan berdampak pada banyak hal yang terbengkalai dalam proses kepemimpinannya karena hanya mengandalkan orang lain untuk mengurusnya.

Menjaga komunikasi dan pengawasan satu arah dapat membantu Tri Rismaharini untuk mengatur dan mengambil keputusan dengan cepat sehingga, permasalahan yang menggunakan waktu cepat untuk menyelesaikannya dapat terselesaikan dengan baik. Hal inilah yang dapat membuat beberapa permasalahan di Surabaya seperti banjir dan kemacetan lalu lintas dapat tertangani dengan baik dan cepat dibandingkan dengan waktu sebelum-sebelumnya. Semua ini tidak lepas dari pengawasan serta kerjasama segala pihak di Surabaya.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kota Surabaya

a. Faktor Pendukung

Dalam melaksanakan upaya peningkatan pelayanan publik di Kota Surabaya, terdapat factor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaanya.faktor pendukung dalam upaya peningkatan pelayanan publik di Kota Surabaya anatar lain:

- 1) Kota Surabaya merupakan kota besar dengan ruang lingkup permasalahan yang cukup kompleks

Gaya kepemimpinan transformasional milik Tri Rismaharini sangat cocok apabila diterapkan dalam kota-kota besar seperti kota Surabaya yang memiliki permasalahan yang cenderung kompleks. Permasalahan yang dihadapi oleh kota Surabaya tidak hanya terkait dengan permasalahan kepadatan penduduk, akan tetapi masih terdapat masalah lainnya, misalnya saja persediaan air bersih, kemacetan, kesehatan, kemiskinan dan masih banyak lainnya. Ruang lingkup dengan permasalahan yang cenderung kompleks ini membuat seorang dengan gaya kepemimpinan transformasional tertarik untuk memotivasi bawahannya agar mampu membantu menyelesaikan permasalahan ini.

Jika dihubungkan dengan dimensi atau karakteristik kepemimpinan transformasional. Maka hal pertama yang mendukung berhasilnya kepemimpinan transformasional diterapkan dalam peningkatan pelayanan publik adalah dimensi *idealized influence* pada dimensi ini seorang pemimpin seperti Tri Rismaharini di uji dengan kekonsistennya dalam menetapkan visi dan pelaksanaannya di lapangan. Hal ini terbukti berhasil karena pada visi yang telah Tri Rismaharini canangkan dalam RPJMD dengan pelaksanaan atau realisasinya dalam pelayanan di kota Surabaya sangat tepat dan konsisten. Ini dibuktikan dengan keberhasilan penanganan permasalahan yang ada di Surabaya dari tahun ketahun.

2) Bawahan yang mampu berfikir kedepan dan memiliki motivasi

Bawahan atau pegawai di Pemerintah kota Surabaya dinilai telah mampu dalam berfikir kedepan hal ini berkaitan dengan cara Tri Rismaharini menegur apabila terjadi ketidak sesuaian dalam pelaksanaan pelayanannya. Apabila bawahan

tersebut tidak berfikir kedepan dan memikirkan kesalahannya maka yang terjadi adalah ketidak inginan bawahan untuk melakukan perintah dengan sebaik-baiknya yang diberikan oleh Tri Rismaharini. Sedangankan untuk motivasi yang dimiliki bawahan sangat mempermudah gaya kepemimpinan ini dalam melaksanakan tugasnya untuk memberikan motivasi.

Hal ini berkaitan dengan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dalam karakteristik *inspirational motivation*, apabila pemimpin memberikan motivasi dan contoh tetapi bawahan tidak memiliki sikap atau motivasi yang tinggi maka motivasi yang ditularkan pemimpin tidak akan berhasil dan bawahan tetapi tidak dapat mengembangkan kemampuannya.

3) Tingkat Pendidikan bawahan

Seperti halnya dimensi kepemimpinan transformasional *intellectual stimulation*, tingkat Pendidikan bawahan merupakan salah satu faktor penunjang untuk keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan pelayanan publik. Dengan tingginya Pendidikan seorang pemimpin, pemimpin tersebut harus mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk menyeimbangkan pendidikannya dengan pemimpin hal ini untuk mempermudah adanya komunikasi yang akan dilakukan pemimpin. Tidak hanya menjuruh kepada Pendidikan akan tetapi pengalam juga sangat diperlukan.

Tingginya pengalaman bawahan terkait sesuatu masalah maka penyelesaian yang akan dilakukan oleh bawahan tersebut juga akan mudah dan dapat terselesaikan. Dengan begitu pemimpin berhasil dalam memberikan pengaruhnya kepada bawahan.

Hal ini lah yang mendorong keberhasilan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan pelayanan publik yang ada di kota Surabaya.

4) Ruang lingkup untuk mengembangkan kreativitas

Luasnya ruang lingkup untuk mengembangkan kreativitas bawahan berhubungan dengan permasalahan yang ada dalam suatu daerah. apabila ruang lingkup pengembangan kreativitas luas dengan didorong berbagai macam permasalahan yang ada sehingga bawahan dapat memaju keahliannya untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal ini juga memberikan kemudahan bagi kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan pelayanan publik.

Bawahan yang memiliki kreativitas dan cenderung berhasil menciptakan suatu inovasi, pemimpin akan lebih mudah dalam memberikan ruang tempat pembelajaran bawahan tersebut untuk terus berkembang dan mengasah kemampuannya. Hal ini sama dengan dimensi atau karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu *individualized consideration* yang cenderung mampu melihat potensi bawahan kemudian memfasilitasinya.

5) Kedisiplinan, pengawasan ketat dan profesionalisme bawahan

Kedisiplinan merupakan suatu proses awal seorang bawahan agar dapat diberikan motivasi untuk berubah kearah yang lebih baik. Dengan disiplinnya seorang bawahan maka sikap profesionalismenya juga akan berkembang dengan sangat baik sehingga pemimpin dapat dengan mudah memberikan motivasi, menyalurkan kekreativitasan bawahan tersebut serta memfasilitasinya untuk

mengembangkan berbagai inovasi yang dibutuhkan dalam pelayanan publik kedepannya.

b. Faktor Penghambat

1) Masyarakat yang bersifat apatis

Masyarakat yang bersifat apatis pada suatu daerah tidak akan dapat memberikan masukan, ataupun mengomentari terkait kinerja pelayanan yang telah disediakan. Hal ini dapat memperlambat gaya kepemimpinan transformasional yang cenderung memberikan motivasi kepada bawahan agar memberikan pelayanan yang terbaik. Apabila masyarakat sendiri tidak memberikan tanggapan apapun terkait permasalahan pelayanan yang diterima maka tidak akan ada inisiatif ataupun perbaikan dari pihak pemerintah daerah sendiri.

Sehingga permasalahan yang ada dalam masyarakat tidak akan dapat diidentifikasi oleh pemerintah daerah. Dengan begitu tidak akan ada perbaikan lebih lanjut dari pemerintah daerah sehingga pelayanan publik yang diberikan akan tetap monoton sama dengan sebelumnya tidak terdapat perubahan maupun perkembangan dan perbaikan. Hal ini lah yang membuat kepemimpinan transformasional tidak dapat diterapkan dalam suatu daerah tertentu yang masyarakat cenderung apatis.

2) Kurangnya inisiatif dan tidak ada keinginan untuk berkembang dari bawahan dalam melakukan sesuatu

Ketidak inginan berkembang dari bawahan sendiri memberikan efek yang cukup besar bagi keberhasilan kepemimpinan transformasional. Apabila bawahan tidak ingin berubah maka gaya kepemimpinan yang diberlakukan cenderung otoriter atau paksaan tanpa kerelaan bawahan untuk berubah kearah yang lebih baik seperti yang adal dalam salah satu dimensi atau karakteristik kepemimpinan transformasional yakni *inspirational motivation* yang cenderung memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan sehingga bawahan dapat mengikuti mengembangkan inspirasi dan memotivasi diri bawahan sendiri.

3) Permasalahan yang cenderung monoton

Dengan lingkungan yang cenderung sempit dan permasalahan yang dihadapi oleh suatu daerah monoton maka kepemimpinan transformasional tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini betkaitan dengan inovasi dan inspirasi bawahan untuk mengembangkan kemampuannya dalam memperbaiki permasalahan yang ada.

Kepemimpinan transformasional yang cenderung dapat berhasil dalam penyelesaian permasalahan yang ada dalam organisasinya telah melewati berbagai permasalahan sehingga mampu memberikan solusi terkait permasalahan yang ada. Dengan banyaknya pengalaman penyelesaian permasalahan maka solusi yang dimiliki juga bervariasi. Dengan ini akan mempermudah menyelesaikan permasalahan pada suatu daerah. Akan tetapi berbeda dengan daerah yang memiliki permasalahan yang monoton. Solusi yang dimiliki tidak sebanyak daerah yang memiliki permasalahan kompleks sehingga kepemimpinan transformasional tidak dapat berkembang dengan baik.

4) Kepercayaan dan keyakinan bawahan kepada pemimpin

Kepercayaan dan keyakinan bawahan kepada pemimpin merupakan faktor utama dalam keberhasilan organisasi. Dengan percayanya bawahan kepada pemimpin maka segala kegiatan yang dilakukan bawahan akan dikerjakan dengan semaksimal mungkin. Berbeda dengan bawahan yang tidak memiliki kepercayaan kepada pemimpinnya maka bawahan tersebut tidak akan ampu menyelesaikan perintah dari pemimpin dengan baik.

Hal ini juga berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional, yang mana kepemimpinan transformasional itu cenderung memberikan motivasi kepada bawahan untuk meningkatkan kinerja bawahan tersebut. Sehingga apabila bawahan tidak mempercayai pemimpin maka motivasi yang diberikan pemimpin akan cenderung sia-sia dan tidak dapat menstimulasi bawahan dengan baik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek terpenting dalam suatu organisasi publik. Adanya seorang pemimpin dapat membantu mengarahkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi publik saat ini membutuhkan kehadiran pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan transformasional untuk mengawal para bawahannya dalam menjalankan perubahan seperti cita-cita reformasi birokrasi untuk mewujudkan *good governance*. Kepemimpinan transformasional menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atau isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan bersama. Hal inilah yang dibutuhkan organisasi publik dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Gaya kepemimpinan Tri Rismaharini merupakan gaya kepemimpinan yang sampai saat ini mendapat sorotan dan respon yang cukup baik dari masyarakat. Mengutamakan kepentingan masyarakat merupakan hal yang penting bagi Tri Rismaharini. Dengan memberikan konsep pelayanan yang memudahkan bagi masyarakat Tri Rismaharini mampu membuat beberapa upaya peningkatan pelayanan publik di Surabaya.

Dari hasil penelitian yang ditemukan di lapangan mengenai gaya kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan pelayanan publik dapat dikemukakan dalam beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional Tri Rismaharini mampu membawa bawahannya dalam merubah *mindset* mereka terkait pelayanan publik yang baik. Dengan adanya karakter yang dimiliki Tri Rismaharini dapat menciptakan suatu *habit* baru di kalangan Pemerintah Kota Surabaya, baik staff maupun karyawan yang dituntut untuk bergerak mengikuti arus kepemimpinannya dengan gerakan cepat. Adanya tuntutan-tuntutan untuk melaraskan dengan pemimpinnya, maka staff dan karyawan harus dapat bergerak sesuai alurnya. Akan tetapi hal itu tidak serta merta terjadi begitu saja, ada beberapa hal yang memang dimulai dari diri Tri Rismaharini sendiri untuk membuat bawahannya mencontoh apa yang dilakukan. Dengan memberikan contoh, motivasi, dorongan kreatifitas dan inovasi hingga perhatian pada bawahan dan juga komunikasi yang baik maka upaya-upaya dalam peningkatan pelayanan publik yang ada di Surabaya dapat mulai tertata dengan baik
2. Gaya kepemimpinan transformasional yang diusung oleh Tri Rismaharini dalam melakukan upaya peningkatan pelayanan publik pastinya ditemukan faktor-faktor pendukung dan penghambat yang membuat gaya kepemimpinan tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan dan keterhambatan apabila diterapkan pada daerah lain, adapun faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan pelayanan publik adalah kota Surabaya merupakan kota

besar dengan ruang lingkup permasalahan yang cukup kompleks, bawahan yang mampu berfikir kedepan dan memiliki motivasi, tingkat Pendidikan bawahan, ruang lingkup untuk mengembangkan kreatifitas, dan kedisiplina, pengawasan ketat serta profesionalisme bawahan. Sedangkan faktor penghambat dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional adalah masyarakat yang cenderung bersifat apatis, minimnya inisiatif dan tidak ada keinginan untuk berkembang dari bawahan dalam melakukan sesuatu, permasalahan yang cenderung monoton pada daerah, dan ketidiskpercayaan dan keyakinan bawahan kepada pemimpin.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas penulis dapat memberikan saran agar gaya kepemimpinan transformasional Tri Rismaharini dapat diterapkan dalam beberapa organisasi baik Organisasi Perangkat Daerah dalam kota Surabaya maupun organisasi pemerintah lainnya yang menginginkan mencontoh keberhasilan gaya kepemimpinan Tri Rismaharini dalam meningkatkan pelayanan publik sebagai berikut:

1. Masyarakat yang telah memberikan pengaduan melalui *website* pengaduan maupun *call center* perlu ditindak lanjuti dengan baik agar masyarakat tidak merasa terabaikan kemudian bersikap apatis pada setiap persoalan yang terjadi di daerah.

2. Pentingnya kepercayaan dan keyakinan yang dimiliki oleh bawahan kepada pemimpin, hal ini dikarenakan apabila kepercayaan bawahan hilang, maka rasa hormat serta kinerja bawahan juga akan berpengaruh besar untuk kelangsungan kepemimpinan pemimpin itu sendiri. Karena pemimpin diharapkan mampu menjalin hubungan interpersonal dengan bawahannya agar mampu menciptakan suatu ikatan yang baik.
3. Terkait kurangnya inisiatif bawahan terhadap pekerjaan yang diberikan harus melalui terapi yang sabar oleh pemimpin untuk menciptakan inisiatif bawahan. Hal ini dapat diwujudkan dengan mencoba memberikan pekerjaan yang memerlukan kepercayaan khusus, dengan memberikan pekerjaan yang khusus membutuhkan kepercayaan kepada bawahan, akan membuat bawahan tersebut merasa telah dipercaya oleh pemimpinnya sehingga lambat laun akan mampu mengiprovisasi diri dalam pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- _____.2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka: Jakarta
- Budiardjo, Miriam. 2008. *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Chandler, Ralph dan Plano Jack C. 1988. *The Public Administration Dictionary*. Santa Barbara: California
- Echols, John M dan Hassan Shadily. 1992. *Kamus Besar Indonesia-Inggris (an Indonesia-Inggris Dictionary)*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Fagenson, Ellen A. 1993. *Women in Management Trends, Issue, and Challenges in Managerial Diversity*. Sage Publication: California
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2014. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. PT Bumi Aksara: Jakarta
- J Kaloh. 2007. *Mencari Bentuk Otonomi Daerah Suatu Solusi Dalam Menjawab Kebutuhan Lokal dan Tantangan Global*. PT Rineka Cipta : Jakarta.
- Mangkoesebroto, Guritno. 2000. *Ekonomi Politik*. BPEE: Yogyakarta
- Moekijat. 1974. *Prinsip-Prinsip Administrasi Management Kepemimpinan*. Penerbit Alumni: Bandung
- Moekijat. 1984. *Administrasi Negara Modern*. PT Sumur Bandung: Bandung
- Muluk, M.R Khairul. 2013. *Peta Konsep Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. dalam <http://yusuf.staff.ub.ac.id/files/2013/11/Peta-Konsep-Desentralisasi-dan-Pemerintahan-Daerah-Bab-10.pdf>
- Rivai, H. Veithzal, dkk. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. PT RajaGrafindo Persada: Jakarta
- Rivai, H. Veithzal, dkk. 2017. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. PT RajaGrafindo Persada: Jakarta
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Refika Aditama: Bandung

- Soemitro. 1983. *Peraturan Perundang-Undangan Tentang Pemerintahan Daerah dari Tahun 1945 sampai dengan 1983 dengan Komentar*. Eresco Tarate: Bandung
- Suganda, Dann. 1981. *Kepemimpinan di dalam Organisasi dan Management*. Sinar Baru: Bandung
- Sugandha, Dann. 1986. *Kepemimpinan di dalam Administrasi*. Sinar Baru: Bandung
- Thoha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. CV Rajawali.: Jakarta
- Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. *Perilaku Organisasi Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. UB Press: Malang