

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Reformasi birokrasi telah menjadi aspek penting guna mewujudkan cita-cita pembangunan di Indonesia karena reformasi birokrasi memiliki korelasi dengan keberhasilan pembangunan di bidang lain seperti hukum, ekonomi, Iptek, pembangunan SDM dan budaya masyarakat. Peran 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. Bahwasannya 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.

Selanjutnya amanat Undang-Undang ini juga mengharapkan terwujudnya *good governance* melalui penuntasan penyalahgunaan kewenangan aparatur negara dicapai dengan penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik pada semua tingkat, lini pemerintahan, dan semua kegiatan; pemberian sanksi yang seberat-beratnya kepada pelaku penyalahgunaan kewenangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku; peningkatan intensitas dan efektivitas pengawasan aparatur negara melalui pengawasan internal, pengawasan fungsional, dan pengawasan masyarakat; serta peningkatan etika birokrasi dan budaya kerja serta

pengetahuan dan pemahaman para penyelenggara negara terhadap prinsip-prinsip ketatapemerintahan yang baik.

Perwujudan rencana pembangunan jangka panjang 2005-2025 saat ini berada pada tahapan perencanaan Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahap tiga tahun 2015-2019 dengan sasaran memantapkan pembangunan menyeluruh dengan menekan pembangunan pada keunggulan kompetitif, berkualitas, serta berteknologi. RPJMN ketiga ini merupakan tahap yang dinilai mampu mendorong Indonesia untuk meningkatkan kemakmuran bangsa. RPJMN ini masih meletakkan tumpuan terwujudnya sistem tata kelola pemerintahan yang baik. Menurut mantan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PAN-RB), Azwar Abubakar, menyatakan pentingnya reformasi birokrasi dalam pidatonya di sidang terbuka ITB pada Juli 2014. Dalam pidatonya Azwar Abubakar menyatakan:

“...transformasi sistem birokrasi dipandang sebagai faktor pengungkit penting dalam pembangunan suatu negara, bahkan bagi negara-negara yang telah maju sekalipun, dimana reformasi birokrasi merupakan proses yang tidak ada hentinya. Hal ini disebabkan karena tuntutan lingkungan strategis, seperti perkembangan teknologi informasi, komunikasi, globalisasi, sejalan dengan dinamika masyarakat, dan peningkatan daya saing bangsa. Manfaat reformasi birokrasi akan berdampak langsung kepada perbaikan kualitas kebijakan publik berdasarkan kondisi nyata di lapangan, adanya transparansi untuk kesejahteraan masyarakat, serta peningkatan kualitas pelayanan masyarakat. Reformasi birokrasi ini tentu akan mendorong terlaksananya pembangunan secara menyeluruh di Indonesia...”¹

Perwujudan reformasi birokrasi dan *good governance* bukannya tanpa hambatan, masih banyak ditemui sejumlah permasalahan dalam tubuh birokrasi.

¹ Teguh. 2014. “Azwar Abubakar: Pentingnya Reforormasi Birokrasi Demi Kualitas Bangsa Indonesia” (online) <http://www.itb.ac.id/news/4421.xhtml> diakses pada 28 Januari 2014

Contoh pertama, dominasi politik dalam tubuh birokrasi atau politisasi birokrasi maupun birokrasi politis yang terekam sejak tahun 1945 hingga era reformasi. Pada periode kemerdekaan 1945-1950 birokrasi kita masih netral karena masih diwarnai jiwa dan semangat kemerdekaan. Periode 1950-1959, ditandai dengan partai-partai yang berlomba untuk menguasai parlemen, rekrutmen PNS dan penentuan jabatan tidak objektif dan kelompok birokrasi berafeliasi dengan partai-partai politik. Tahun 1960-1965 partai politik dan para aliran politik Nasakom bersaing untuk menguasai pemerintahan. Pada masa orde baru hingga tahun 1998, birokrasi pemerintahan menjadi kendaraan partai politik besar. Hingga saat ini, era reformasi, yang mencerminkan sikap birokrat yang tidak netral lagi.² Permasalahan ini mengandung konsekuensi yang salah satunya yakni tingginya angka pejabat pemerintah pusat maupun daerah yang korup. Data yang di lansir oleh KPK sejak tahun 2004 hingga 2014, KPK telah menangani perkara tindak pidana korupsi sebanyak 665 perkara penyelidikan, 411 perkara penyidikan, 322 perkara penuntutan, 283 perkara *inkracht*, dan eksekusi sebanyak 295 perkara.³

² Sulistitani, Ambar Teguh (ed). 2004. *Memahami Good Governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media. Hal 110

³ KPK. *Rekapitulasi Penindakan Tindak Pidana Korupsi*. (online) <http://acch.kpk.go.id> diakses pada 30 Januari 2014

Gambar 1.1.

Tabulasi Data Penanganan Korupsi (oleh KPK) Berdasarkan Jenis Perkara Tahun 2004-2014
(per 31 Desember 2014)

Jabatan	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Jumlah
Pengadaan Barang/Jasa	2	12	8	14	18	16	16	10	8	9	15	128
Perijinan	0	0	5	1	3	1	0	0	0	3	5	18
Penyuapan	0	7	2	4	13	12	19	25	34	50	20	186
Pungutan	0	0	7	2	3	0	0	0	0	1	6	19
Penyalahgunaan Anggaran	0	0	5	3	10	8	5	4	3	0	4	42
TPPU	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7	5	13
Merintang Proses KPK	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	5
Jumlah	2	19	27	24	47	37	40	39	49	70	58	411

sumber : aach.kpk.go.id, 2014

Sejak 10 tahun terakhir, telah terjadi 411 kasus korupsi yang ditangani oleh KPK. Kasus tertinggi terjadi pada tahun 2013 namun setahun setelahnya, penanganan kasus menurun. Bisa jadi hal ini karena kuatnya posisi KPK di tahun 2014 atau karena masih banyaknya kasus yang belum tertangani. Namun yang dikhawatirkan di tahun 2015 ini adalah, kekuatan KPK melemah karena desakan dan serangan yang ditujukan kepada KPK sejak rezim presiden baru terpilih. Hal ini akan menambah deretan panjang pergerakan korupsi yang semakin masif.

Masalah berikutnya yakni, kentalnya budaya paternalistik yang berpengaruh kuat dalam birokrasi dimana pimpinan dianggap sebagai penentu keputusan tertinggi sehingga kinerja birokrasi bertujuan untuk memuaskan pejabat birokrasi daripada memberikan pelayanan kepada masyarakat. Akibatnya aparaturnya cenderung melakukan berbagai upaya untuk menarik perhatian pemimpin

termasuk melakukan perilaku asal bapak senang (ABS).⁴ Namun budaya paternalistik tidak selamanya buruk. Secara positif, budaya paternalistik dapat dimanfaatkan dengan baik ketika para pemimpin adalah figur-figur reformis. Sejumlah penelitian tentang kinerja reformasi birokrasi di Indonesia memberikan arah kesimpulan yang mirip: sebagian besar proses reformasi birokrasi belum berhasil, sebagian kecil berhasil, dan sisanya tidak berjalan sama sekali. Satu hal yang menarik adalah bahwa justru sebagian besar daerah yang dipimpin oleh individu yang reformis mampu menunjukkan adanya perubahan birokrasi yang baik.⁵

Pemimpin publik hari ini mengemban nilai-nilai perubahan untuk membawa organisasi mereka untuk menjadi lebih profesional, akuntabel, transparan dan partisipatif. Pemimpin harus siap dengan segala dinamika dalam tubuh organisasi yang dipimpinnya. Dinamika ini identik dengan dinamika organisasi yang menggambarkan gejolak perubahan perilaku organisasi yang terjadi karena adanya interaksi antara individu dan individu, individu dan kelompok, serta kelompok dan kelompok. Dinamika organisasi dapat terjadi akibat pengaruh internal dan eksternal. Pengaruh internal dapat berupa konflik yang terjadi antar pelaku organisasi atau kohesifitas yang berlebihan dari kelompok organisasi yang merusak kerjasama dalam organisasi. Sedangkan pengaruh eksternal berupa pengaruh faktor lingkungan seperti pasar, kondisi ekonomi,

⁴ Dwiyanto, Agus. 2011. *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia. Hal 5

⁵ Prasajo, Eko, Teguh Kurniawan, & Defy Holidin. (2007) dalam *Pemimpin dan Reformasi Birokrasi*. 2013. *Abubakar, Azwar dkk*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Hal 56-57

tekanan politik perubahan teknologi serta kondisi fisik lingkungan.⁶ Hal ini berarti pemimpin memiliki peran ganda yakni yang pertama, bertanggung jawab membawa organisasi dalam menghadapi lingkungan diluar organisasi yang senantiasa berubah dan pada gilirannya memaksa oraganisasi untuk menyesuaikan diri.

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang fleksibel terhadap perubahan, mampu menghadapi persaingan, senantiasa berinovasi dan mampu bertahan dalam setiap tantangan. 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.

E-government menurut pengertian *World Bank* adalah penggunaan teknologi informasi oleh lembaga pemerintah untuk menyediakan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, swasta dan memfasilitasi hubungan antara pemerintah dengan institusi-institusi dalam satu negara. Organisasi publik di Indonesia memerlukan sistem *e-govenment* guna: 1) mendukung praktik demokrasi, 2) mewujudkan kesetaraan kewenangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, 3) memfasilitasi hubungan pemerintah pusat dan daerah, 4) prinsip keterbukaan, 5) transformasi era masyarakat informasi.⁷ Melalui

⁶ Hutapea, Parulian dan Thoha, Nuriana. 2008. *Kompetensi Plus Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR Serta Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia. Hal 105

⁷ Haryono, Tisyo dan Widwardono, Y. Kristanto. *Current Status and Issues of E-Government in Indonesia*. Association of Southeast Asian Nations Organization. <http://www.asean.org/communities/asean-economic-community/item/current-status-and-issues-of-e-government-in-indonesia#> diakses pada 11 Februari 2015.

penggunaan *E-government*, diharapkan pemerintah Indonesia mampu menyemibangi kemajuan dunia global dan mewujudkan pembangunan melalui peningkatan pelayanan.

Agar organisasi publik tetap *exist* mereka perlu untuk melakukan kegiatan perubahan terencana dan terarah dengan memunculkan inovasi dari para aparatur negara, menanamkan budaya kerja yang produktif dan budaya organisasi yang baik. Kondisi ini memerlukan kehadiran pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan transformasional untuk mengawal para bawahannya dalam menjalankan perubahan seperti cita-cita reformasi birokrasi publik untuk mewujudkan *good governance*. Kepemimpinan transformasional menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas 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.⁸

Arti pemimpin dari sudut pandang Drucker dalam Thoha, pemimpin adalah individu yang “*make things happen*”. Ia adalah yang membuat sesuatu menjadi sesuatu itu sendiri. Membuat organisasi menjadi sebuah organisasi yang sungguh-sungguh.⁹ Dalam kaitannya dengan proses reformasi birokrasi, peran pemimpin dinanggap penting dalam proses implementasi RB. Secara sederhana,

⁸ Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A.. 2008. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Rosyid, Abdul dkk. Jakarta: Salemba Empat. Hal 90

⁹ Moeljono, Djokosantoso. 2008. *More About Beyond Leadership*. Jakarta: Elex Media Komputindo. Hal 30

praktek implementasi reformasi birokrasi, sesungguhnya akan berjalan menjadi lebih akseleratif jika pemimpin mampu menjalankan peran sebagai teladan atau figur yang mampu menginspirasi terjadinya sebuah perubahan.¹⁰

Setiap pemimpin perlu memahami arti pentingnya kepemimpinan sebelum melakukan tugasnya. Kepemimpinan menurut Boone dan Kurtz dalam Panji Anoraga dan Sri Suyati menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan memotivasi atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara spesifik. Untuk itu, seorang pemimpin harus mampu mengidentifikasi perilaku-perilaku anggotanya dan memahami apa yang mempengaruhi perilakunya, dan apa yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasinya.¹¹ Konteks ini mengindikasikan bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami perilaku dirinya sendiri, perilaku anggota sebagai individu dan perilaku anggota sebagai anggota organisasi guna memotivasi dan membawa organisasi mencapai tujuan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi pemimpin organisasi publik karena budaya organisasi publik yang cenderung minim motivasi dan inovasi.

Studi yang dilakukan oleh Peter Hyson di London menunjukkan bahwa organisasi sektor publik identik dengan keputusasaan dan minimnya performa kinerja dari para karyawan. Mereka mengerjakan tugas mereka masing-masing secara sederhana dan kemudian kembali kerumah. Mereka menyepakati dan memenuhi kontrak kerja namun tidak memiliki ekspektasi untuk bekerja lebih

¹⁰ Prasojo, Eko. *Pemimpin dan Inspirasi Reformasi*; Abubakar, Azwar dkk. Op.cit Hal 4

¹¹ Anoraga, Panji dan Suyati, Sri. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Indah. Hal 186

maksimal. Padahal, usaha dan ekspektasi maksimal merupakan hal yang harusnya menjadi fokus manusia, termasuk juga nilai-nilai pengendalian dalam organisasi publik. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk membawa organisasinya bekerja lebih keras tanpa ada imbalan jarang ditemui dan layak untuk dihargai.¹²

Disisi lain, kebanyakan pemimpin organisasi publik menempati posisi dimana mengharuskan mereka untuk bekerjasama dengan tim yang mewarisi nilai-nilai yang dibawa pemimpin terdahulu. Kondisi pemimpin baru harus memahami karakter *staff* yang beragam dengan kebiasaan, nilai bahkan permasalahan diantara mereka. Bisa juga *staff* yang memiliki prestasi di depan pemimpin terdahulu sebenarnya telah mengincar posisi pemimpin organisasi tersebut.¹³ Bukan hal mudah bagi pemimpin untuk menciptakan budaya dan gaya kerja yang berbeda dari pemimpin terdahulu.

Negara Indonesia, dalam lima tahun terakhir ini telah muncul nama-nama pemimpin transformasional dalam jajaran kepala daerah. Mereka adalah Nurdin Abdullah, Bupati Kabupaten Bantaeng, Sulawesi Selatan. Beberapa prestasinya antara lain pada 2014 menyabet penghargaan sebagai Kepala Daerah Inovatif versi Koran Sindo dan pada 2013 menerima Piagam Penghargaan peningkatan produksi padi sebesar 13,73%. Basuki Tjahya Purnama, Gubernur DKI Jakarta periode yang membuka layanan pengaduan *online* masyarakat apabila pelayanan yang diberikan PNS Jakarta tidak maksimal melalui mekanisme sms, *email* dan *website*. Joko

¹² Hyson, Peter. 2013. *The Spirit Leader: The Potential of Spiritual Intelligence Leadership to Improve Leadership. (The Internatioanl Kournal of Leadership in Public Service)* Vol. 9 No. 3/4. Emerald. Hal 109

¹³ Ibid. Hal 109-120

Widodo selaku mantan walikota Solo tahun 2005-2012 yang pada saat menjabat mampu meningkatkan PAD Solo hingga 80% pada tahun 2009-2011 dan langkah yang paling apresiatif adalah merelokasi pedagang barang bekas di Taman Banjarsari hampir tanpa gejolak untuk merevitalisasi fungsi lahan hijau terbuka.

Abdullah Azwar Anas, bupati Banyuwangi pada 2014 menerima penghargaan sebagai salah satu dari 45 Bupati dan Walikota dengan Kinerja Sangat Tinggi yang dikeluarkan oleh Kementrian dalam Negeri dan pada tahun yang sama menyabet gelar Indonesia *Marketing Champion* untuk kategori kalangan pemerintahan dari Kementrian Pariwisata karena dinilai berhasil membrand Banyuwangi. Ridwan Kamil Walikota Bandung periode yang saat ini disibukkan dengan cita-citanya mewujudkan Bandung sebagai "*Smart City*", membuat Bandung menjadi kota digital untuk mempermudah pelayanan masyarakat selain itu pada 2013 dan 2014 Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) memberikan penghargaan kategori unit pengendalian gratifikasi terbaik dan jumlah laporan gratifikasi terbanyak. Nama terakhir adalah walikota perempuan pertama yang dipilih secara langsung dalam pemilu dalam sejarah demokrasi Indonesia pasca reformasi 1998. Beliau adalah Tri Rismaharini, Walikota Surabaya yang sering menyabet penghargaan Internasional.

Pada Senin, 2 Februari 2015, Tri Risma Harini dinobatkan menjadi walikota terbaik ketiga versi *World Mayor Prize* (WMP) 2014. Nama Risma berada di urutan ketiga setelah Walikota Calgary, Kanada, Naheed Nenshi sebagai terbaik pertama dan diurutan kedua adalah Walikota Ghent, Belgia, Daniel

Termont. Risma dinilai mampu menata Surabaya menjadi kota yang bersih dan hijau.¹⁴ Tri Risma 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. Beberapa prestasi tersebut antara lain:

Tabel 1.1.
Capaian Prestasi Surabaya Tahun 2010-2014

No	Level Penghargaan	Tahun				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	Lokal	4	3	14	3	1
2	Nasional	3	15	30	28	4
3	Internasional	-	1	2	3	-

Sumber: Surabaya.go.id, 2014, diolah

Pasca kepemimpinan Ibu Tri Rismaharini sebagai walikota Surabaya, Surabaya mulai dikenal oleh dunia global lewat torehan prestasinya. Di tahun 2011 memperoleh *Asean Environmentallty Sustainable City Award*, Juara 1 tingkat Internasional kegiatan One Bullion Indonesia Trees (OBIT) di tahun 2012, Penghargaan *Citynet* Kategori Partisipasi Terbaik di Asia Pasifik di tahun 2012, pada 2013 memperoleh penghargaan Internasional Taman Bungkul “*The 2013 Asian Townscape Award (ATA)*” dari PBB, Penghargaan Internasional Future Gov tingkat Asia-Pasific 2013 yang meraih dua kategori yakni *Data Centre* dan *Data Inclusion*. Dan satu prestasi terbaru di tahun 2015 yang belum terbaharui di

¹⁴ Jawa Pos Edisi Rabu, 4 februari 2015. *Risma, Walikota Terbaik Ketiga Dunia*. Hal 25 dan 35

laman Surabaya.go.id adalah Tri Risma sebagai juara 3 *World Mayor Prize* (WMP).

Sebagai seorang kepala daerah Surabaya, Risma dikenal tegas dan peduli kepada masyarakat namun tidak jarang beliau menjadi pemimpin yang emosional. Beberapa media merekam sikap emosi Tri Rismaharini dalam beberapa artikel berikut.

Pertama yakni emosi Ibu Risma ketika dihadapkan pada pemberitaan dan kritik dari media massa mengenai pemerintahan yang ada di Surabaya. Mengutip dari suara republic news pada 17 oktober 2013, artikel dengan judul “Emosi, Risma Walikota Surabaya Labrak Wartawan Jawa Pos” dengan rangkuman isi sebagai berikut

“Merasa tak terima soal pemberitaan media terkait mobil dinas anggota dewan, tiba-tiba Tri Rismaharini melabrak Ilham Wancoko, wartawan Jawa Pos di depan khalayak termasuk sejumlah wartawan yang sedang melakukan liputan di rapat paripurna DPRD Surabaya tanpa memperdulikan bahwa dirinya adalah pejabat publik karena wartawan Jawa Pos menulis keberadaan mobil dinas milik anggota dewan. Menurut Aliansi Jurnalis Independen (AJI) diwakili Rudi Hartono selaku ketua menyatakan, “Reaksi emosional Risma kontra produktif dengan kebebasan pers yang salah satu fungsinya adalah melakukan kontrol sosial” sambil tangannya menuding ke Ilham di ruang rapat paripurna DPRD, Ibu Risma marah “Kenapa kamu menulis berita itu, apa gak ada berita lain? Awas nanti saya laporkan ke Pak Dahlan Iskan”. Saat ditanya berapa kali walikota mengintervensi pemberitaan, Ilham mengatakan beberapa kali. “Tapi tidak langsung walikota, tapi melalui kepala dinas. Kepala Dinas yang bilang kalau marah”.¹⁵

¹⁵ Suara Republik. 2103. *Emosi Risma Walikota Surabaya Labrak Wartawan Jawa Pos*. <http://suarapubliknews.net/pemerintahan/item/1029-emosi-risma-walikota-surabaya-labrak-wartawan-jawa-pos> Diakses pada 1 Juli 2015

Sikap ketegasan Tri Risma seanjutnya cukup mencengangkan masyarakat ketika insiden kerusakan Taman Bungkul pada Minggu, 11 Mei 2014. Mengutip dari artikel *online* Jawa Pos,

“...Taman di median Jalan Raya Darmo sepanjang 1 kilometer rusak parah karena terinjak-injak warga yang berebut es krim. Wali Kota Surabaya Tri Rismaharini yang mendengar kabar tersebut langsung turun ke lapangan. Dia marah semarah-marahnya mendapati kenyataan bahwa taman yang bertahun-tahun dirawat dengan baik itu rusak parah. Risma berjalan kaki menuju tenda panitia yang terletak di selatan Taman Bungkul. Di tempat ini dia meluapkan kekesalan kepada panitia bagi-bagi es krim gratis yang mengenakan kaus merah. ”Kalian tahu! Butuh sepuluh tahun untuk bikin taman itu,” ujar Risma dengan nada tinggi...”¹⁶

Selanjutnya, ketika Ibu Risma menghadapi pegawai negeri sipil yang tidak disiplin, mengutip dari media Tempo Nasional. Ibu Risma setrap dua PNS baru pada acara pengangkatan 342 PNS baru formasi 2013 di Graha Sawunggaling pada tahun 2014. Dalam forum tersebut Ibu menanamkan sikap disiplin dan kerja keras melayani masyarakat kepada para PNS baru. Dan beliau mengakui bahwa dalam mendisiplinkan pegawai, beliau kerap meluapkan emosinya dengan marah.

“Walikota Surabaya Tri Rismaharini menghukum dua pegawai negeri sipil (PNS) baru. Risma sebal karena di tengah-tengah sambutannya, dua pegawai baru itu asyik cekikikan sendiri. “Itu yang ketawa-ketawa sendiri, silahkan duduk di depan, di sebelah saya,” kata Risma menunjuk ke arah wanita yang dimaksud di Graha Sawunggaling, Selasa, 18 Februari 2014. “Saya sudah capek-capek *ngomong maksain* suara *kok malah ngbrol* sendiri”. Dalam sambutannya itu, Risma menegaskan bahwa pengangkatan itu melambangkan semua pegawai harus siap melayani masyarakat. menurut dia, tidak ada hari untuk sekadar santai. Semua harus bekerja keras demi pembangunan Kota Surabaya, “Warga sudah menunggu hasil kerja kita”. Risma juga berpesan bila ditengah perjalanan

¹⁶ Jawa Pos. 2014. *Pengunjung CFD Berebut Es Krim, Taman Sepanjang 1 Km Hancur*. <http://www.jawapos.com/baca/artikel/816/Pengunjung-CFD-Berebut-Es-Krim-Taman-Sepanjang-1-Km-Hancur>. Diakses Pada 7 Februari 2014

dia marah, jangan ada yang sakit hati. “Kalau *bar ya bar*, aku *memang gitu*”¹⁷

Ketidak stabilan emosi Ibu Risma juga muncul ketika dihadapkan pada hasil investigasi tim Ombudsman pada tahun 2013 terkait pungli di jajaran pemerintahan Surabaya. Seperti cuplikan berita berikut ini:

“..setelah marah-marah, Tri Rismaharini mengajak seluruh bawahannya merenung. Di ruangan tanpa penerangan di Balai Kota Surabaya, Risma mengajak mengheningkan cipta, menggali keinginan masing-masing. “Tolong matikan lampu, saya minta bapak-ibu semuanya memejamkan mata sejenak, dan renungkan apa yang *panjenengan* inginkan dari saya”. Emosi Risma ini menyusul adanya laporan dari Lembaga Ombudsman terkait adanya pungutan liar (pungli) di lingkungan kerjanya. Wali kota memanggil seluruh Staf Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), kecamatan dan kelurahan se-Surabaya untuk berkumpul di balai kota. Risma mengingatkan, sebagai pegawai negeri sipil (PNS) tentu telah melakukan sumpah jabatan yang isinya bersedia menjadi pengayom sekaligus pelayan masyarakat, bukan membebani rakyat dengan hal-hal yang tidak perlu, apalagi pungli. “Sesuai sumpah, *panjenengan* semua itu pengayom sekaligus pelayan, pernah ada seseorang yang bilang jika singkatan KMS itu kumpulan *maling* di Surabaya. Untuk itu, saya berharap inspektorat menjadi bamperku. *Lah* kalau rekomendasinya seperti itu *kan* sama dengan *njlomprongno* (menjatuhkan) saya”. Di situasi masih hening, Risma memaparkan, ketika dirinya menjadi pejabat dan harus pindah bagian, dia selalu minta diperiksa oleh inspektorat. ”saya menghargai siapapun yang memeriksa, meskipun hanya seorang staf, hal ini saya lakukan karena sadar jika saya tidak bisa melihat punggung saya. Yang tahu punggung saya secara pasti itu orang lain,” ucap Risma. “Saya sangat sedih mendengar dan membaca di media terkait peristiwa yang terjadi (pungli) pada pelayanan di tingkat kelurahan dan kecamatan”. Meski suasana pertemuan berlangsung hening, masih tampak tegang. Sebab, sang wali kota masih sangat terlihat marah atas temuan Lembaga Ombudsmen yang membongkar kasus pungli di tingkat kecamatan dan kelurahan terkait pelayanan dan perizinan. “Saya tanya kepada *panjenengan* semua, bisa *nggak* pungutan-pungutan itu dihapus, bisa *nggak*? Bisa *nggaaaaakkk*,” teriak Risma dengan nada emosi di suasana hening itu. Masih dengan nada marah, dia mengatakan, “Saya

¹⁷ Rahayu, Dewi Suci. 2014. *Apel Pagi Wali Kota Risma Setrap Dua PNS Baru*. <http://nasional.tempo.co/read/news/2014/02/18/058555269/apel-pagi-wali-kota-risma-setrap-dua-pns-baru>. Diakses pada 10 Juli 2015

meluncurkan sistem SSW (*Surabaya Single Window*) itu untuk mematahkan egosentris setiap SKPD, dan dampaknya luar biasa, karena banyak proses perizinan yang mungkin sudah berbau duit itu mentah semua, saya yakin mereka semua nangis sejadi jadinya.”, “Jangan sistem yang sudah dibangun dengan baik ini dirusak, karena dengan sistem *e-proc* kita bisa bangun Surabaya, dan penghematannya sangat luar biasa, meskipun sebelumnya saya sempat diancam untuk dibunuh,”¹⁸

Salah satu media juga merangkum momen-momen dimana kesabaran Ibu Risma sebagai walikota diuji. Majalah *Passion* merangkum empat peristiwa kemarahan Ibu Tri Risma yakni yang pertama kemarahan beliau ketika lambannya penanganan banjir, kemarahan kepada kontraktor karena proyek berjalan lamban, pemecatan 30 PNS yang tersangkut poligami dan korupsi, yang terakhir adalah insiden Taman Bungkul.

“Berikut ini 4 cerita Risma marah-marah: 1. Marah saat anak buah lambat hadapi banjir di Kelurahan Sumber Rejo, Kec. Pakal pada Desember 2013. Dia marah melihat anak buahnya bekerja. “Sejak tadi malam (16/12), Bu Risma marah-marah. Semua kena marah beliau. Tadi ada pohon yang tumbang harus segera dievakuasi agar tidak menghambat proses evakuasi waga keluar desa. Semuanya dimarahi karena dinilai lambat” kata salah seorang pegawai honorer bidang Humas di lokasi banjir. Hal serupa juga diungkapkan Arie, relawan yang ikut membantu warga. Risma melontarkan emosinya ke sejumlah PNS dan Satpol PP. “Tadi pas kita membantu mengevakuasi barang-barang warga Bu Risma marah-marah. Tadi kandung mendungnya sudah gelap, beliau minta cepat, sementara truknya *kan gak* bisa jalan cepat karena banjrit, itu saja didamprat semua,” kata Arie. 2. Risma marahi kontraktor karena proyek jembatan di sekitar bundaran ITS lamban progress. Dia langsung menegur pihak kontraktor. “Bagaimana ini *kok* sampai sekarang belum ada pengerjaan. Kalau seperti ini bukan hanya pihak anda saja yang rugi tapi juga warga Surabaya” Selasa (25/6) padahal proyek sudah dimenangkan sejak bulan April. Bahkan alat berat maupub bahan material belum terlihat. “Nanti seluruh pekerjaan atas nama kontraktor yang mengerrjakan proyek ini tolong dievaluasi”. 3. Risma pecat 30 PNS Surabaya tukang poligami dan korupsi yang terjadi sepanjang tahun 2013. “Mayoritas kami pecat sepanjang tahun 2013 adalah kasus kawin tanpa izin, sisanya penyalahgunaan anggaran”

¹⁸ Merdeka. 2013. *Minta Lampu Dimatikan Risma Ajak Bawahannya Merengung*. <http://www.merdeka.com/peristiwa/minta-lampu-dimatikan-risma-ajak-bawahannya-merenung.html> diakses pada 7 Juli 2015

terang Risma. Sebelum melakukan pemecatan, pihaknya sudah memberi peringatan secara lisan maupun tertulis, namun mereka tidak menundahkan. “Tapi justru sikap yang ditunjukkan atas teguran itu terkesan meremehkan dan seperti menantang. Akhirnya yasudah, kita lakukan pemecatan, karena itu PNS di lingkungan Pemkot wajib menaati aturan dan meemgang teguh sumpah jabatan, yang akan dipertanggungjawabkan nanti di hadapan Tuhan,”. Insiden keempat adalah kejadian di Taman Bungkul.”

Terlepas dari ketegasannya dengan birokrat dan juga emosinya dikala kritikan muncul dari wartawan, Risma juga dikenal sangat peduli terhadap warga masyarakat Surabaya. Keperduliaannya ditunjukkan ketika diketahui bahwa 77 penumpang pesawat Air Asia QZ8501 yang jatuh pada 28 Desember 2014 tersebut adalah warga Surabaya.

“...Pemkot Surabaya merasa perlu turun tangan dalam menghadapi musibah pesawat AirAsia QZ8501. Wali Kota Tri Rismaharini pun mendatangi posko informasi Angkasa Pura, Terminal II Bandara Internasional Juanda. Setiba di lokasi, Risma langsung mendekati keluarga penumpang. Risma menyalami dan menanyai kondisi keluarga. ”Sudah makan belum? Ayo makan, jangan sampai sakit,” ujarnya. Dia meminta pihak terkait melayani keluarga penumpang dengan baik selama menunggu informasi kejelasan nasib pesawat yang hilang kontak tersebut. Risma menggerakkan semua dinas terkait untuk membantu. Selain dispenduk, ada dinas perhubungan (Dishub). Dinas tersebut diminta ikut terus bersiaga di posko informasi. Risma menyebut, pihaknya tidak akan tinggal diam. Pemkot akan berfokus pada pencarian informasi terkait data penumpang dan keluarganya. Setelah itu, Risma meninggalkan lokasi..”¹⁹

Kepemimpinan Ibu 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 berbea

¹⁹ Jawa Pos. 2014. *77 Penumpang AirAsia Warga Surabaya; Wali Kota Beri Dukungan Moral*
<http://www.jawapos.com/baca/artikel/10841/77-Penumpang-AirAsia-Warga-Surabaya>.
 Diakses Pada 7 Februari 2015

dengan Ibu Risma. Tantangan Risma bukan saja berasal dari organisasi publik yang belum bisa mengimbangi gaya kepemimpinannya. Partai pengusung Risma, Partai Demokrasi Indonesi Perjuangan (PDIP) menganggap Risma terlalu keras kepala dalam menjalankan tugas sebagai kepala daerah dan kerap bias dengan sistem politik PDIP. Menurut laman daerah Sindonews.com, Sekretaris DPD PDIP Jatim, Kusnadi menyebut, kepemimpinan Risma sering tidak nyambung dengan fatsun politik PDIP. "Setiap manusia tentu mempunyai hati nurani sekaligus sebagai bentuk tanggungjawab moral tentu akan berusaha membantu dan mendukung kebijakan partai yang telah menjadikan dia sebagai walikota."²⁰

Anggapan sikap Risma yang kerap menyalahi peraturan partai juga datang dari mantan walikota Surabaya sekaligus Ketua DPD PDIP Jawa Timur, Bambang DH. Risma dianggap hanya melakukan pencitraan, sulit diatur dan bekerja semaunya sendiri. Misalnya dalam soal pengurusan lokalisasi Gang Dolly, keputusan Risma dalam penutupan gang Dolly sebenarnya tidak segaris dengan kemauan partainya.²¹

Segala bentuk apresiasi, prestasi, pujian atau cercaan dan tuntutan pemimpin publik yang beragam membuat Risma sempat mengeluarkan pernyataan akan mengundurkan diri sebagai walikota Surabaya, namun seiring waktu pernyataan tersebut luntur berganti dengan berita-berita lain mengenai prestasi Surabaya di Tangan Risma. Sering kita amati di media massa bagaimana Risma

²⁰ Arifin, Nurul. 2014. PDIP: *Risma Ibarat Kacang Lupa Kulitnya*. <http://daerah.sindonews.com/read/837406/23/pdip-risma-ibarat-kacang-lupa-kulitnya-1392829545> diakses pada 12 Februari 2014

²¹ Winagun, Ardi. 2014. *Tri Risma Harini, Dibenci dan Dicintai*. <http://news.detik.com/read/2014/09/11/112133/2687367/103/tri-rismaharini-dibenci-dan-dicintai> diakses pada 12 Februari 2015

meluapkan perasaannya, misalnya tangisan, kemarahan, rasa simpati dan empati yang ditujukan bukan hanya kepada warga tapi juga PNS yang ada di Surabaya bahkan dihadapan media massa. Hal tersebut merupakan ungkapan emosi yang ditunjukkan oleh Risma selaku pemimpin publik.

Emosi Ibu Tri Risma sebagai pemimpin dan manajer publik menjadi sebuah keunikan tersendiri untuk dibahas lebih lanjut. Beliau mampu memainkan kecerdasan emosinya dalam sebuah ketegasan sehingga mampu merubah budaya organisasi publik dengan budaya lama yang kaku dan lamban. Bagi seorang pemimpin memang dibutuhkan sebuah kecerdasan emosional. Mengenali nilai apa yang akan menuntun emosi dirinya yang berimbas pada bagaimana pemimpin mengekspresikan emosinya untuk merubah budaya organisasi publik hari ini yang jauh dari professional, untuk membimbing masyarakat serta mengenali potensi daerahnya. Kecerdasan emosi juga diperlukan dikala pemimpin harus segera beradaptasi dan *maintain* dinamika yang ada di luar organisasi publik daerahnya. Menurut Daniel Goleman, kecerdasan emosional merujuk pada dua kemampuan yakni pertama kompetensi pribadi, bagaimana mengenali dan mengelola perasaan diri dan kompetensi sosial yang merujuk pada pengelolaan hubungan dengan orang lain.²²

Selanjutnya, studi di *The University of San Francisco* pada 2007 berjudul “*Emotional Intelligence and Leadership Practices among Human Service Program Managers*” yang menggunakan pendekatan pertanyaan EI dari Goleman

²² Sims-Vanzant, Chnthia. 2007. *Emotional Intelligence an Leadership Practices among Human Service Program Managers (Dissertation)*. The University of San Fransisco. Hal 25

ditujukan kepada lima manajer wanita bidang program pelayanan publik. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya kompetensi kecerdasan emosi untuk keberhasilan program yang telah mereka susun. Studi tersebut mengindikasikan peran *emotional intelligence* sebagai kompetensi dan syarat tambahan untuk pengembangan tim kerja agar sejalan dengan tujuan organisasi.²³ Studi serupa tentang kompetensi pemimpin juga dilakukan oleh Nindyawinona pada tahun yang sama tentang “Pengaruh Keterampilan Emosi (*Emotional Skill*) dan Keterampilan Sosial (*Social Skill*) terhadap efektifitas Kepemimpinan Perempuan di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya”. Penelusuran di lapangan menunjukkan korelasi yang cukup tinggi yakni 0,89 pengaruh positif pengelolaan keterampilan emosi terhadap efektivitas kepemimpinan.²⁴

Selain itu, studi oleh Andersen, 2000; Ashforth & Humphrey, 1995; Hoffman & Frost, 2006 dalam Lane B. Mills menunjukkan kemiripan yakni terdapat keterkaitan antara kepemimpinan transformatif dengan konsep penguasaan *emotional intelligence* yang baik dari seorang pemimpin. Keterampilan seperti mengidentifikasi dan berhubungan emosional dengan orang lain, mengakui kebutuhan, keinginan dan perasaan individu bawahan dalam suatu organisasi atau membangkitkan motivasi untuk berubag dan berkomitmen, kesemua hal tersebut tercermin dalam studi kepemimpinan transformasional.²⁵

²³ Ibid. Hal 75

²⁴ Nindyawinona, Winny. Op. Cit. Hal 80

²⁵ Mills, Lane B. 2009. *A-Meta Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership*. East Carolina University; *Journal of curriculum and Instruction (JoCI)*, Volume 3, number 2. Hal 23

Penelitian ini berfokus pada kecerdasan emosi yang dimiliki oleh Tri Risma Harini sebagai kepala daerah Surabaya. Penilaian kecerdasan emosi didasarkan pada konstruksi informasi yang didapat dari para informan mengenai kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi menurut batasan David Goleman. Konsep mengenai *emotional intelligence* sangat penting untuk dibahas mengingat dalam diri pemimpin publik bukan hanya dibutuhkan kecerdasan intelektual tapi juga harus diimbangi dengan kecerdasan emosi sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih baik kepada tim dan organisasi yang dipimpinnya. Terlebih, dalam organisasi publik dibutuhkan kapabilitas pemimpin yang lebih tinggi dalam kecerdasan emosi untuk menghadapi kondisi budaya lama birokrat yang penuh dengan patologi birokrasi. Cara memainkan kecerdasan emosi pemimpin publik khususnya kepala daerah yang baik akan membawa dampak signifikan bagi daerah yang dipimpinnya. Alasan kedua yakni kecerdasan emosi Tri Rismaharini dipilih sebagai subjek penelitian mengingat dia adalah walikota yang memiliki kapabilitas tinggi di mata Internasional. Kecerdasan emosi yang Ibu Risma yang unik dalam memimpin kota Surabaya menjadi kota yang memiliki banyak prestasi menjadi patut untuk digali lebih dalam dengan harapan menjadi pembelajaran bagi kepala daerah atau kepala organisasi publik lain dalam memimpin daerah atau organisasinya. Alasan yang ketiga yakni minimnya penelitian tentang kompetensi kepemimpinan organisasi publik dalam studi *leadership* maupun Administrasi Negara yang membahas khusus tentang kepemimpinan perempuan di lingkup organisasi publik.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, muncul rumusan masalah mengenai bagaimana Walikota Surabaya, Tri Rismaharini mengelola *Emotional Intelligence leadership* dalam memimpin Kota Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disusun, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menilai kemampuan personal Walikota Surabaya Tri Rismaharini dalam mengelola emosi diri sebagai pemimpin publik
2. Menilai *social competence* Walikota Surabaya dalam mengelola hubungan sosial dengan pihak lain sebagai pemimpin publik.

1.4 Manfaat penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis Studi Administrasi Negara mengenai kepemimpinan kepala daerah dari perspektif *emotional intelligence*. Selain itu diharapkan mampu menjadi bahan kajian dalam rangka penelitian selanjutnya mengenai kepemimpinan sektor publik.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian tentang *Emotional Intelligence leadership* pada diri Walikota Surabaya, Tri Risma Harini secara praktis diharapkan dapat memberikan informasi kepada walikota Tri Rismaharini, calon kepala daerah dan kepala daerah baru di

wilayah lain mengenai bagaimana seorang pemimpin daerah yang sukses mengelola kecerdasan emosinya dalam memenajemen daerah yang dipimpinnya.

1.5. Tinjauan Teoritis

Subbab kerangka konseptual ini akan menjelaskan konsep-konsep yang akan digunakan oleh peneliti dalam mengkonstruksikan logika berfikir dalam menjelaskan masalah penelitian. Hal ini disebut sebagai kerangka teori. Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruksi, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep,²⁶ mengenai “Kepemimpinan Walikota Surabaya, Tri Rismaharini dalam Perspektif *Emotional Intelligence Leadership*”.

²⁶ Prastowo, Andi. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. Hal. 18

1.5.1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Leadership atau kepemimpinan merupakan sebutan untuk kemampuan dan kegiatan yang dimiliki dan digunakan oleh pemimpin. Robert Kreither dan Angelo Kinicki menyatakan, kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan/ kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi.²⁷ Sejalan dengan Kreither dan Kinicki, Boone dan Kurtz mengartikan kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan harapan untuk mencapai tujuan spesifik.²⁸

Pengertian berikutnya diketengahkan oleh G. R. Terry dalam terjemahan Winardi yang merumuskan kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengusahakan tugas-tugas yang berhubungan untuk hal yang diinginkan pemimpin tersebut. Pada masa lalu pandangan tentang kepemimpinan merupakan proses dimana pemimpin mempengaruhi untuk meyakini bahwa mereka akan untung apabila bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Namun banyak konsepsi baru tentang kepemimpinan jauh lebih menekan aspek emosional pengaruh daripada penalaran. Menurut pandangan ini, hanya aspek kepemimpinan yang didasarkan pada emosi dan nilai saja yang dapat diperhitungkan untuk mencapai keberhasilan luar biasa bagi kelompok dan organisasi. Pemimpin

²⁷ Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. Hal 21

²⁸ Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta. Hal 4

memberikan inspirasi kepada para pengikutnya agar bersedia mengorbankan kepentingan sendiri demi tujuan yang lebih tinggi.²⁹

Selanjutnya, Daniel C. Feldman dan Hugh J. Arnold mengatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya melibatkan seseorang pemimpin secara sadar mencoba mendapatkan orang lain (pengikut) untuk mengerjakan sesuatu yang pemimpin inginkan untuk dikerjakan oleh pengikutnya.³⁰ Jika kepemimpinan dilihat sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan kegiatan kelompok dalam organisasi, maka terdapat tiga implikasi yang diterapkan yakni. Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiapan menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan.

Kedua. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota sekumpulan atau kelompok memiliki kuasa, namun pemimpin lebih berkuasa dengan sumber kekuasaan yang ada di padanya yakni kekuasaan imbalan, kekuasaan paksaan, kekuasaan sah, kekuasaan referensi, kekuasaan ahli. Semakin besar sumber kekuasaan, semakin besar potensinya untuk menjadi pemimpin yang efektif. Ketiga, kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara. Sesungguhnya para pemimpin telah mempengaruhi pegawai untuk melakukan pengorbanan pribadi

²⁹ Yulk, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Indeks. Hal 6

³⁰ Sutarto. 1989. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. Hal 22

demi organisasi. Untuk alasan ini diharapkan pemimpin memiliki kewajiban khusus untuk mempertimbangkan etika dari keputusan mereka.³¹

Pengaruh kepemimpinan dalam organisasi pada masa lalu memandang kepemimpinan merupakan proses dimana pemimpin mempengaruhi untuk meyakini bahwa mereka akan beruntung apabila bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Namun banyak konsepsi baru tentang kepemimpinan jauh lebih menekan aspek emosional pengaruh dari pada penalaran. Menurut pandangan ini, hanya aspek kepemimpinan yang didasarkan pada emosi dan nilai saja yang dapat diperhitungkan untuk mencapai keberhasilan luar biasa bagi kelompok dan organisasi. Pemimpin memberikan inspirasi kepada para pengikutnya agar bersedia mengorbankan kepentingan sendiri demi tujuan yang lebih tinggi.³²

Dari pengertian-pengertian diatas dapat ditarik benang merah bahwa kepemimpinan merupakan seni individu menggunakan kekuasaanya untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain (bawahan) agar melakukan tugas-tugas guna mencapai tujuan organisasi tanpa mengesampingkan pertimbangan etis dari keputusan mereka.

³¹ Sartono. 2004. *Kepemimpinan dalam MSDM Birokrasi yang Good Governance*; Sulistyani (ed). *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: Gava Media. Hal 78-79

³² Yulk, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Indeks. Hal 6

1.5.1.1. Pemimpin (*Leader*)

The Oxford English Dictionary mencatat bahwa kata *leader* muncul dalam bahasa Inggris pada tahun 1300,³³ kemudian mulai di definisikan oleh sejumlah orang dengan pengertian yang beragam. Sebelum membahas lebih jauh mengenai definisi pemimpin, hal yang patut dibahas adalah teori lahirnya pemimpin. Sedarmayanti telah merangkum tiga proses lahirnya pemimpin yang layak dibicarakan. Antara lain:

1. Teori Genetik: pemimpin lahir karena mewarisi bakat yang diturunkan orang tua dan atau leluhur. Kepemimpinan ini kerap lahir dalam system kerajaan atau monarki dimana regenerasi kepemimpinan mutlak menjadi milik keturunan selanjutnya.
2. Teori Sosial: pemimpin bukan diwariskan tapi diciptakan, pemimpin bukan warisan tetapi dibentuk. Pemimpin muncul karena adanya pihak ketiga untuk mencetak pemimpin, misalnya program Nurul Fikri yang tertuang dalam pembentukan kepemimpinan Program Pembinaan Sumber Data Manusia Strategis (PPSDMS). Anak
3. Teori Ekologi: pemimpin diciptakan oleh lingkungan. Pemimpin muncul karena kondisi lingkungan disekitarnya. Misalnya orator buruh, mereka

³³ Ibid. Hal 77

muncul dan terpilih karena kondisi terdesak sehingga menyuarakan suara dirinya dan orang-orang yang ia pimpin.³⁴

Istilah pemimpin didefinisikan oleh Rivai sebagai seorang anggota dari suatu kumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai kedudukan. Jadi pemimpin adalah juga seseorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan dapat menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok.³⁵ Pada tahun 2006, Sudriamunawar mendefinisikan pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.³⁶

Istilah lain yang bermakna sejajar dengan pemimpin adalah pimpinan, atasan, kepala, dan manajer. Pemimpin hendaknya orang yang terus menerus belajar, membangun organisasi pembelajaran dan selalu berfikir serba sistem (*senge*). Berpikir serba sistem merupakan pola pikir bagi pembelajaran yang selalu berupaya mencari tahu mengapa sesuatu terjadi dan ini selalu membuat perubahan ke arah yang lebih baik.³⁷ Dapat disimpulkan istilah pemimpin memiliki arti jamak tergantung konteks dimana pemimpin tersebut memiliki kedudukan, namun yang patut digaris bawahi adalah pemimpin merupakan *person* yang memiliki kecakapan untuk mendistribusikan pengaruhnya kepada orang lain agar orang

³⁴ Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: Refika Aditama. Hal 123

³⁵ Pasolong. Op. Cit. Hal 2-3

³⁶ Pasolong. Op. Cit. Hal 3.

³⁷ Sedarmayanti. Op. Cit. Hal 120

tersebut mau bergerak ke arah yang diinginkan oleh pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

1.5.1.2. Kepemimpinan dan Manajemen

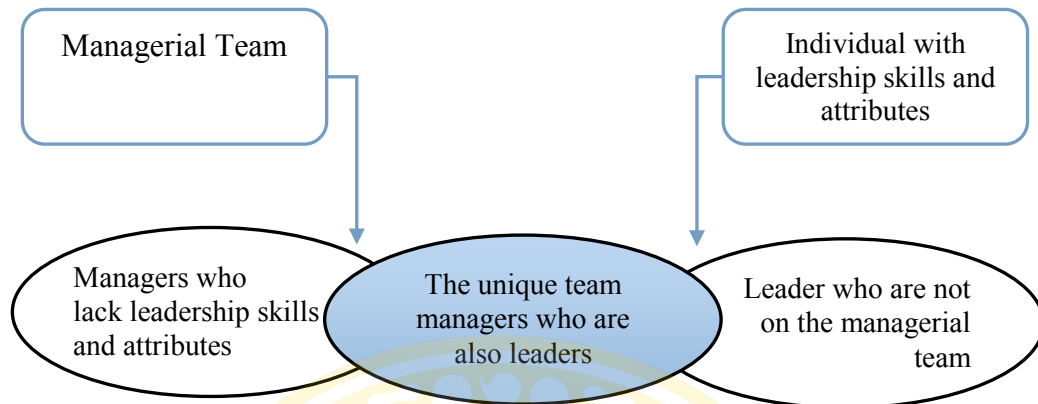
Menurut artian luas, kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya sebatas berlaku pada organisasi tertentu. Thoha mengartikan kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan atau tata krama birokrasi dan tidak harus tidak harus diikat dalam organisasi tertentu, kepemimpinan bisa terjadi di mana saja asal seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain untuk tujuan tertentu. Apabila kepemimpinan dibatasi oleh aturan dalam suatu organisasi maka dinamakan manajemen. Fungsi manajemen seperti perencanaan, pengaturan, motivasi dan pengendalian menjadi fungsi pokok yang harus dijalankan. Dapat disimpulkan, seorang pemimpin belum tentu seorang manajer, tetapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang pemimpin.³⁸

Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen, meskipun tidak keseluruhan. Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi (*human factor*) yang mengikat kebersamaan dalam sebuah kelompok yang memotivasi anggotanya sedang manajemen adalah kumpulan aktivitas yang mencakup perencanaan, pengorganisasian dan pengambilan keputusan. Pendapat ini dikemukakan oleh James Gibson.³⁹ Perbandingan antar keduanya dan dapat diilustrasikan dalam gambar berikut ini.

³⁸ Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada. Hal 10

³⁹ Nawawi. Op. Cit. Hal 33

Gambar 1.2.
Manajemen dan *Leadership*



Sumber: James L. Gibson dalam Nawawi.2006

Gibson menggambarkan pada dasarnya manajerial dan kepemimpinan adalah sifat yang memiliki keunggulan masing-masing. Manajerial tidak memiliki kepemimpinan sedangkan kepemimpinan tidak menguasai manajerial. Kedua hal ini dimungkinkan untuk menjadi satu menjadi kompetensi yang luar biasa dan bahkan dibutuhkan dalam era global ini.

Kemudian Sedarmayanti mengklasifikasikan tindakan-tindakan yang dimiliki oleh kepemimpinan dan manajemen di table bawah ini. Sedarmayanti menjabarkan sifat-sifat yang berbeda diantara keduanya, kompetensi pada kepemimpinan lebih tinggi dan mulia jika dibandingkan dengan manajemen. Kompetensi pembeda antara keduanya terletak pada nilai kebaikan, humanisme, posisi dan proses mencapai tujuan.⁴⁰

⁴⁰ Sedarmayanti. Op. Cit. Hal 123

Tabel 1.3.
Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen

No	Kepemimpinan	Manajemen
1	Berhubungan dengan <i>top line</i> , apa yang dihasilkan?	<i>Bottom line</i> , bagaimana menghasilkan sesuatu dengan cara terbaik?
2	Melaksanakan dengan baik	Melaksanakan dengan benar
3	Menentukan apakah tangga disandarkan pada dinding yang tepat	Berkaitan dengan efisiensi dalam pemanjatan tangga menuju keberhasilan
4	Berkaitan dengan inovasi dan pemicuan inisiatif	Berkaitan dengan peniruan dan <i>status quo</i>
5	Berkaitan dengan apa dan mengapa	Berkaitan dengan bagaimana
6	Berkaitan dengan kepercayaan yang berkaitan dengan manusia	Berkaitan dengan sistem, pengendalian, prosedur, kebijakan dan struktur

Sumber : Sedarmayanti, 2009

Sedarmayanti mengklasifikasikan kepemimpinan dan manajemen dimana sifat-sifat kepemimpinan dipandang memiliki nilai lebih dibanding dengan manajemen. Manajemen bersifat menjalankan tugas sedangkan kepemimpinan mengedepankan *value*.

Berbicara mengenai manajemen dan kepemimpinan tidak akan lepas dari person atau individu pelaku yang tidak lain adalah pemimpin dan manajer. Yulk membedakan manajer berorientasi pada stabilitas, sedangkan para pemimpin berorientasi pada inovasi, para manajer membuat orang agar melakukan hal-hal secara lebih efisien, sedangkan pemimpin membuat agar orang setuju mengenai bagaimana sesuatu itu harus dilakukan.⁴¹ Kedua sikap yang dimiliki manajer dan pemimpin sangat dibutuhkan dalam organisasi guna mencapai tujuan. Sama

⁴¹ Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Memahami Good Governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media. Hal 80

halnya seperti kompetensi yang dimiliki kepemimpinan dan manajemen, keduanya akan sangat apik apabila kedua sikap ini dimiliki seorang manajer atau pemimpin. Pandangan lain mengenai perbedaan manajer dan pemimpin dilakukan oleh Waren Bennis di dalam tabel berikut ini.⁴²:

Tabel 1.4.
Perbedaan Manajer dan Pemimpin

No	Pemimpin	Manajer
1	Pembaharu	Pengelola
2	Asli	Pengikut
3	Fokus pada orang	Fokus pada sistem dan struktur
4	Membangkitkan kepercayaan	Mengandalkan control
5	Memiliki perspektif yang luas	Memiliki pandangan kurang luas
6	Menanyakan apa dan mengapa	Menanyakan bagaimana dan kapan
7	Mata tertuju pada cakrawala	Mata tertuju pada garis batas
8	Memulai	Mengikuti
9	Menjadikan kondisi saat itu sebagai tantangan	Menerima kondisi saat itu apa adanya
10	Memiliki pribadi sendiri	Seorang prajurit terbaik
11	Melakukan hal yang baik	Melakukan sesuatu dengan baik

Sumber : Sedarmayanti, 2009

Dari tabel diatas dapat dianalogikan seperti pengertian dari manajemen dan kepemimpinan itu sendiri. Pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan yang memiliki nilai-nilai yang tidak dimiliki oleh manajer. Misalnya, fokus kepada orang lain yang notabennya sebagai salah satu bentuk empati manusia. Manajer yang memiliki empati tinggi akan lebih mudah menggerakkan karyawannya.

Selain itu, Reynolds dalam Sulistiyani membedakan kompetensi yang dimiliki pemimpin dan Manajer dalam tabel selanjutnya.⁴³ Ada hal yang berbeda antara klasifikasi pemimpin yang diungkapkan oleh Bannis dan Reynolds.

⁴² Sedarmayanti. Op. Cit. Hal 122

⁴³ Sulistiyani. Op. Cit. hal 80-81

Reynold mengungkapkan bahwa perubahan harus diantisipasi, sedangkan dalam kaca mata Bennis. Pemimpin bertugas sebagai pembaharu.

Tabel 1.5.
Perbedaan Manajer dan Pemimpin

No	Pemimpin	Manajer
1	Mengantisipasi perubahan	Bereaksi pada perubahan
2	Menginspirasi komitmen kepada misi	Mengorganisir orang dan sistem untuk mencapai misi
3	Bergerak diantara paradigma	Bergerak dalam paradigma
4	Memiliki pengikut	Memiliki karyawan
5	Efektif terhadap pengikut	Efisien dalam sistem
6	Mendelegasikan otoritas	Mendelegasikan tanggung jawab
7	Mengukur kualitas	Mengukur kuantitas
8	Berpikir global (garis besar)	Berpikir linear (langkah demi langkah)

Sumber: Sulistiyani, 2004

Dari klasifikasi diatas secara sederhana dapat dipahami bahwa kepemimpinan dan pemimpin muncul tanpa harus menjadi seorang manajer dan terlibat dalam kegiatan manajerial, (misalnya pemimpin informal) disisi lain seorang dapat menjadi manajer meskipun tidak memiliki jiwa pemimpin.

1.5.1.3. Kepemimpinan Transformasional

Seiring dengan perubahan dan perkembangan iklim kerja kearah pemberdayaan (*empowerment*) anggota organisasi sebagai sumber daya *capital*, sedikit demi sedikit terjadi pergeseran kepemimpinan transaksional menjadi transformasional. Pergeseran ini saling melengkapi dan menyempurnakan, kepemimpinan transformasional dapat dibangun dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Mc. Gregor Burns yang dikembangkan oleh Bernard Bass, didefinisikan sebagai

kemampuan untuk mendorong pengikut melakukan perubahan, meningkatkan kemampuan yang dipimpin. Kepemimpinan ini terlihat ketika pemimpin mampu memperluas dan mengangkat kepentingan pegawai, mendorong kepekaan dan dukungan misi organisasi, dan ketika pemimpin mampu mengendalikan pegawai untuk melihat kepentingan pribadinya kepentingan organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki visi kolektivitas jelas, memiliki kemampuan mengkomunikasikan secara efektif terhadap seluruh pegawai melalui berbagai cara antara lain memberi contoh yang memberi inspirasi bahwa kepentingan organisasi lebih dari kepentingan individual. Pemimpin transformasional mampu mendorong pegawai lebih inovatif, mengambil resiko untuk pembaharuan, tidak takut menggunakan cara diluar kebiasaan tetapi etis mewujudkan visi kolektivitas.⁴⁴

Burn mengutarakan kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transaksional. Kekuatan pemimpin transaksional terletak pada kemampuan dalam memengaruhi pengikut secara individual dan organisasi secara keseluruhan, penekanan yang kuat terhadap nilai dan kebutuhan individu.⁴⁵

Hubungan pemimpin dengan anggotanya dalam kepemimpinan transformatif juga didefinisikan oleh Johnson and Johnson. Transformasional *leadership* selalu berusaha menciptakan suasana kekeluargaan di dalam dan di antara bawahan atau anggota organisasi, dengan saling melindungi satu dengan yang lain, dan saling mendukung untuk mengaktualisasikan visi organisasi yang menguntungkan.

⁴⁴ Sedarmayanti. Op. Cit. Hal 188

⁴⁵ Sedarmayanti. Op. Cit. Hal 190

Kepemimpinan ini diidentifikasi melalui (a) bagaimana mengelola tantangan *status quo* tradisional dan modal individual dalam manajemen, (b) bagaimana menggagas dan menjabarkan misi dan visi organisasi, (c) sejauh mana anggota organisasi/bawahan dapat diberdayakan melalui kerjasama tim yang saling mendukung, (d) sejauh mana pemimpin menjadi teladan dalam menerapkan prosedur tim kerja dan berani menanggung risiko, (e) seberapa dalam kesadaran anggota organisasi meningkatkan kemampuan hubungan interpersonalnya.⁴⁶

Studi-studi saat ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang efektif muncul dari pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dibanding transaksional.⁴⁷ Pemimpin transformasional memotivasi karyawan untuk dapat melakukan tugas kerja secara maksimal sehingga semua pekerjaan kompleks menjadi mudah untuk dikerjakan. Pemimpin menciptakan ekspektasi yang menantang dan mampu meraih performa kinerja yang lebih tinggi. Kondisi ini membuat karyawan berkomitmen dan senang dengan keberadaan pemimpin. Pemimpin mengembangkan, memperhatikan, dan membantu karyawan untuk mengembangkan kepemimpinan mereka, sehingga mereka bisa maju bersama-sama. Selain itu, pemimpin selalu menginspirasi kelompoknya untuk berkomitmen penuh dalam menentukan dan mencapai tujuan bersama, menantang karyawan untuk berinovasi dalam menghadapi tantangan, melatih, mementori dan memetakan tantangan dan dukungan kepada karyawan.⁴⁸ Strategi-strategi

⁴⁶ Nawawi. Op. Cit. Hal 167-168

⁴⁷ Palmer, Benjamin el. 2001. *Emotional Intelligence and effective Leadership*. MCB University Press. Leadership and Organization Development Journal 22/1. Hal 6

⁴⁸ Bass, B. M. Dan Riggio R. E. 2006. *Transformational Leadership Second Edition*. London: Lawrence Erlbaum Associates. Hal 4

kepemimpinan transformatif ini pada kenyataannya bersinggungan dengan aspek kecerdasan emosional yang dibutuhkan pemimpin untuk mengefektifkan organisasi.

Studi-studi *emotional intelligence* dilakukan untuk mengetahui hubungan antara keduanya. Dimulai dari Megerian and Sosik pada 1996 menyatakan terdapat relasi yang kuat antara kecerdasan emosi dengan kepemimpinan transformasional. Selanjutnya oleh Gardner and Stough di tahun 2002 yang melakukan studi pada 110 top manajer. Penelitian ini menghasilkan korelasi signifikan antara transformasional *leadership* dengan kecerdasan emosi, selain itu korelasi kecerdasan emosi. Penelitian yang sama juga mengindikasikan hasil yang sama, seperti penelitian Sivanathan and Fekken (2002); Rubbin, Munz and Bommer (2004).⁴⁹

1.5.1.4. Pemimpin dengan Kecerdasan Intelektual (*Intellectual Intelligence*)

Kecerdasan berasal dari bahasa latin *Intellegere* yang artinya mengerti. Pengertian inteligensi yang sudah cukup tua namun dianggap cukup relevan datang dari Binet Simon yang terkenal dengan *Intelligence Quotient* (IQ). Intelegensi diartikan sebagai potensi yang berpengaruh pada kemampuan berfikir, juga merupakan salah satu aktifitas mental yang menjadi latar belakang perilaku. Simon juga mengatakan intelegensi kecenderungan untuk menetapkan dan mempertahankan tujuan tertentu. Semakin tinggi kemampuan menetapkan tujuan maka semakin berinisiatif tanpa menunggu perintah orang lain. Dikemukakan juga

⁴⁹ Bass, B. M. Dan Riggio R. E. 2006. *Transformational Leadership Second Edition*. London: Lawrence Erlbaum Associates. Hal 173-174

intelegensi sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai situasi, sehingga semakin cerdas maka semakin mudah menghadapi sesuatu atau memecahkan masalah karena kemampuannya berfikir kritis. Dikatakan juga bahwa intelegensi adalah kemampuan melakukan kritik terhadap diri dalam arti mampu belajar dari kesalahan.⁵⁰

Sejalan dengan Simon, Intelegensi diartikan oleh Nawawi sebagai keseluruhan kemampuan individu dalam berfikir dan bertindak secara terarah, serta mengelola dan menguasai lingkungan secara efektif. Konsekwensi dari kesimpulan itu bahwa semakin tinggi tingkat kecerdasan seseorang maka semakin tinggi pula kemampuannya melaksanakan tugas yang kompleks dan rumit. Selanjutnya Nawawi melihat kecerdasan sangat penting dalam kegiatan kepemimpinan karena memiliki pengaruh besar dalam perilaku pemimpin. Manifestasi tersebut tersirat dalam berbagai pertanyaan, seperti bagaimana pemimpin mengerjakan tugasnya mengarahkan orang lain? Bagaimana pemimpin memperoleh informasi secara tepat untuk mengambil keputusan? Bagaimana seorang pemimpin beradaptasi dengan dunia baru? Bagaimana pemimpin belajar dari pengalaman? dan seterusnya. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut berujung pada perilaku atau gaya kepemimpinan.⁵¹

Berbagai teori tentang intelegensi telah berkembang sedemikian rupa, yang diantaranya mempersoalkan komponen-komponen yang ada di dalamnya. Howard

⁵⁰ Nawawi. Op. Cit. Hal 232

⁵¹ Nawawi. Op. Cit. Hal. 232-233

Gardner pada tahun 1993 mengajukan konsep yang pluralistik yang membagi komponen intelegensi menjadi tujuh kompetensi antara lain :

- a. Kecerdasan linguistik yakni penguasaan yang berhubungan dengan membaca dan menulis serta berkomunikasi seperti jurnalisme. Tokohnya ialah Ir. Soekarno, proklamator ini tidak hanya ahli dalam berpidato namun ia juga ahli dalam kesastraan.
- b. Kecerdasan matematika logik yang sering disebut “*scientific thinking*” dan kemampuan berfikir logis, berurutan dan sistemik untuk memecahkan masalah. Kecerdasan ini identik dengan ilmu matematika dan *science*. Kemampuan ini banyak dimiliki oleh insinyur, ahli ekonomi, akuntan, detektif. Tokohnya adalah Bachruddin Jusuf Habibie dengan rumus yang ditemukannya yakni “Faktor Habibie” karena bisa menghitung keretakan atau *krack propagation on random* pesawat terbang.
- c. Kecerdasan spasial, kemampuan berfikir untuk bergerak dalam formasi yang telah digambarkan sebelumnya, berfikir melalui gambar, memvisualisasikan, mengimajinasikan sesuatu melalui pengelihatan. Kemampuan ini banyak dimiliki oleh navigator, arsitek, perencana strategis. Bagi nelayan tradisional, kemampuan ini lazim mereka miliki. Mereka berlayar tanpa menggunakan alat navigasi, mereka hanya menggunakan rumus rotasi bintang, gelombang laut yang didapat secara turun temurun.
- d. Kecerdasan musikal, kemampuan mengkomposisi, memaknai, menghargai dan kepekaan pada irama, termasuk juga dalam bernyanyi dan menciptakan

lagu. Tokohnya adalah Chrisye yang lagunya masih *direcycle* dan dikompilasi musisi tanah air hingga saat ini .

- e. Intelegensi kinestesi tubuh, yakni kemampuan menggunakan tubuh secara terampil dalam memecahkan masalah dan menghasilkan prestasi seperti atlet, penari dan aktor. Tokohnya adalah Reza Rahardian, aktor yang sukses memainkan berbagai peran dalam filmnya dan Tiger Wood, atlet golf terbaik dunia.
- f. Intelegensi sosial interpersonal, yakni kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain, memiliki empati dan pengertian, menghayati motivasi dan tujuan seseorang seperti guru dan pemimpin keagamaan. Tokohnya adalah Anis Baswedan, rektor termuda Indonesia yang saat ini menjabat sebagai Menteri Pendidikan Dasar, ia merupakan penggagas gerakan Indonesia Mengajar yang mengajak pemuda-pemudi Indonesia untuk berbagi ilmu di daerah terpencil .
- g. Intelegensi interpersonal, berupa kemampuan untuk menganalisis diri, refleksi diri dan menilai keberhasilan orang lain, memahamai diri seperti ahli filsafat dan konselor.⁵² Tokohnya adalah Abdul Malik Karim Amrullah atau yang kerap dikenal sebagai Buya Hamka.seorang pembelajar yang otodidak dalam bidang ilmu pengetahuan seperti filsafat, sastra, sejarah, sosiologi dan politik islam maupun barat

⁵² Sims-Vanzant. Op.Cit. Hal 24

h. Pada tahun 1996 Gardner menambahkan intelegensi natural, yakni kemampuan untuk mengenal flora dan fauna serta mencintai alam termasuk biologi. Contohnya adalah, Steve Irwin. Tokoh Australia yang terkenal sebagai pecinta flora, khususnya buaya yang pada tahun 2006 dinyatakan meninggal karena tersengat listrik ikan pari.

1.5.1.5. Pemimpin dengan Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Mengutip dari pepatah Albert Einstein bahwa intelektual hanya bisa melayani namun intelektual tidak bisa memimpin. Maka dibutuhkan faktor kecerdasan lain yakni kecerdasan emosi yang mengelola perasaan-perasaan dalam diri sebelum emosi itu dikeluarkan. Kecerdasan emosi sebagai kritik dari kecerdasan intelektual, namun jika diperhatikan lebih seksama, kecerdasan emosi adalah bentuk pengembangan dari gabungan kecerdasan intelegensi sosial interpersonal dan kecerdasan interpersonal yang keduanya sebenarnya tidak bisa terpisahkan dalam diri manusia, khususnya apabila pemimpin tersebut memiliki jiwa pemimpin.

Memimpin sebuah organisasi tidak hanya diperlukan kecerdasan intelektual saja, tapi juga kecerdasan emosional yang memiliki peranan besar dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Daniel Goleman menyatakan, kecerdasan intelektual hanya menyumbang setinggi-tingginya 20% dalam kesuksesan hidup manusia, sedangkan 80% ditentukan oleh faktor lain.⁵³

⁵³ Ibid. Hal 230

sehingga dalam mendukung kesuksesan pemimpin maka dibutuhkan faktor lain yang salah satunya kecerdasan emosional.

Dalam organisasi publik, terlebih seorang kepala daerah kecerdasan emosi sangat dibutuhkan, karena pemimpin publik hari ini dituntut untuk mampu membawa organisasi publik yang dipimpinnya menuju tujuan reformasi birokrasi menuju arah *good governance*. Reformasi birokrasi membutuhkan peran pemimpin yang faham tentang kondisi lingkungan birokrat saat ini dan mampu mengenali serta memaksimalkan potensi dirinya dan menggerakkan para pegawai negeri sipil menjadi lebih profesional, akuntabel, transparan, efektif dan efisien serta membangun potensi daerah yang dipimpinnya. Melalui kecerdasan emosi, diharapkan pemimpin publik mampu menemukan nilai harfiah yang menggerakkan dirinya, berempati dengan kondisi organisasi dan masyarakat yang dipimpinnya dan mampu menggerakkan mereka menuju tujuan bersama.

Berikutnya Conny S. Semiawang mengemukakan pengertian kecerdasan emosi sebagai kemampuan membaca pikiran sendiri dan pikiran orang lain dan karenanya dapat menempatkan diri dalam situasi orang lain dan sekaligus dapat mengendalikan dirinya sendiri.⁵⁴ Sejalan dengan pendapat tersebut dikemukakan oleh Lawrence E Saphio yang mengatakan kecerdasan emosi merupakan bagian dari kecerdasan sosial berupa kemampuan memantau perasaan, baik kepada diri

⁵⁴ Ibid. Hal 249

sendiri maupun kepada orang lain, memilah-milah dan menggunakan informasi tersebut untuk memimbing pikiran dan tindakannya.⁵⁵

Menurut Daniel Goleman merujuk kecerdasan emosi bertumpu pada kecerdasan untuk kecerdasan mengelola kompetensi diri (*personal competence*) dan mengelola hubungan dengan orang lain (*social competence*). Goleman membagi kompetensi ini menjadi empat bagian yang memungkinkan pemimpin mencapai tugas dasarnya dalam hal ini Walikota Surabaya dalam menjalankan tugas dan wewenang kepala daerah. Masing-masing dari kecerdasan emosi tersebut adalah kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial dan pengelolaan relasi. Keempat hal ini saling terikat erat dalam suatu hubungan yang dinamis.

Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi rendah dan tidak dapat mengelola emosinya dengan baik, dalam kondisi emosi yang tidak terkendali kondisi ini akan memperburuk hubungan fungsional antar pegawai birokrat. Kesadaran diri akan memungkinkan empati dan pengelolaan diri dan gabungan dari keduanya memungkinkan pengelolaan relasi yang efektif. Kepemimpinan yang cerdas emosi dibangun dari landasan kesadaran diri.

Kesadaran emosi diri merupakan landasan bagi ketiga inti lainnya. Tanpa mengenali emosi diri pemimpin tidak akan bisa mengelolanya dan kurang mampu memahami perasaan pihak lain. Pemimpin yang sadar diri akan bisa mendengarkan tanda-tanda dalam diri. Misalnya pemimpin mengenali perasaan mereka dan sadar hal tersebut mempengaruhi diri dan kinerjanya. Daripada

⁵⁵ Ibid. Hal 250

membiarkan kemarahan menjadi memuncak, mereka mengemasnya dalam nada-nada tinggi dan bisa melihat apa yang menyebabkannya juga bagaimana cara mengatasinya. Disisi lain, pemimpin yang kesadaran diri dan emosinya rendah bisa kehilangan emosi ketika marah tanpa menyadari mengapa emosi tersebut menguasai mereka. Kesadaran diri memiliki peran penting dalam empati atau merasakan bagaimana orang lain melihat suatu situasi. Jika seseorang tidak pernah memahami perasaan diri, ia juga tidak bisa mendengarkan perasaan orang lain yang dipimpinya. Kesadaran emosi diri juga perlu dimiliki termasuk juga pemimpin publik yang memiliki tuntutan lebih tinggi untuk berhubungan tidak hanya dengan kalangan birokrasi namun juga berhubungan dengan masyarakat dan legislatif. Pertanggungjawaban tugas yang lebih tinggi dan hubungan sosial yang lebih beragam diharapkan pemimpin dalam organisasi publik dapat mengelola kecerdasan emosi dirinya.

Kesadaran sosial, terutama empati, mendukung langkah selanjutnya dari tugas utama pemimpin yakni mendorong keselarasan dengan mengenali dan menyelaraskan diri dengan perasaan orang lain pada saat diperlukan, seorang pemimpin dapat mengatakan atau melakukan apa yang tepat, baik itu menenangkan rasa takut, meredakan kemarahan atau menyatukan semangat yang sedang tinggi. Penyelarasan ini memungkinkan seorang pemimpin merasakan nilai dan prioritas bersama yang dapat membimbing kelompok dalam hal ini Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) Kota Surabaya. Sebaliknya, pemimpin yang kurang empati tidak akan sadar menyuarakan nada sumbang, berbicara dan bertindak dengan cara-cara yang menimbulkan reaksi negatif. Empati yang

melibatkan sudut pandang orang lain, memungkinkan pemimpin untuk memasuki saluran-saluran emosional diantara anggota organisasi sehingga keselarasan tetap terjaga.

Dalam konteks publik, Pemimpin daerah muncul karena sistem demokrasi dimana calon kepala daerah bersama wakilnya harus menjabarkan visi misi mereka ketika pengajuan diri sebagai kepala daerah yang akan dipilih oleh rakyat. Setelah terpilih, pemimpin menanamkan visi tersebut menjadi tujuan bersama bagi daerah yang dipimpinnya, sehingga penting bagi pemimpin untuk mengajak masyarakat dan birokrat untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam teori Goleman, Ketika pemimpin memahami visi dan nilai mereka sendiri dan dapat mengenali emosi pihak-pihak yang dipimpinnya, maka keterampilan manajemen mereka dapat menjadi katalisator mempercepat timbulnya keselarasan. Untuk membimbing ritme emosi kelompok, pertama-tama pemimpin harus memiliki keyakinan akan arah dan prioritasnya sendiri. Dinamika relasi di antara keempat inti kecerdasan emosi memiliki kepentingan praktis dan bukan hanya teoritis.⁵⁶ Goleman menambahkan bahwa empati adalah faktor vital dalam kepemimpinan organisasi saat ini dengan tiga alasan utama yakni: meningkatkan kinerja team organisasi, globalisasi dan kebutuhan untuk mengembangkan pihak lain. Pengelolaan hubungan dengan orang lain ditujukan kepada pemimpin yang

⁵⁶ Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, McKee, Annie. 2007. *Primal Leadership Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi* Diterjemahkan Oleh Purwoko, Susi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Hal 34-36

memiliki asumsi bahwa pencapaian pribadi bukanlah hal yang patut dibanggakan.⁵⁷

Kompetensi pertama adalah kesadaran diri yang terbagi lagi menjadi kesadaran emosi diri, akurasi penilaian diri dan kepercayaan diri. Sebagai seorang pemimpin publik, pemimpin harus sadar tentang nilai-nilai apa yang membimbing dirinya, mengenali siapa dirinya dan bagaimana ia memaksimalkan kekuatan untuk mampu tampil maksimal sebagai manajer dan pemimpin publik.

1. Kesadaran emosi diri, pemimpin dengan kesadaran emosi diri terbiasa menyadari signal emosi dalam diri, mengenali bagaimana perasaan memberikan dampak pada kinerja. Mereka mendengarkan dan menyelaraskan diri dengan nilai-nilai yang membawa mereka pada kesuksesan dan melihat gambaran solusi dari permasalahan yang kompleks. Kesadaran emosi diri pada diri pemimpin cenderung membentuk karakter pemimpin yang jujur, apa adanya dan terbuka, mampu berbicara secara terbuka mengenai emosi mereka atau prinsip yang mereka pegang untuk mencapai visi organisasi.

2. Akurasi penilaian diri, kesadaran akan kekurangan dan kekuatan dalam diri serta mampu menampilkan hal tersebut secara dalam humor tentang diri mereka. Pemimpin cenderung ceria dalam kesehariannya namun tetap menunjukkan pembelajaran cerdas tentang apa yang mereka perlu perbaiki serta terbuka dengan saran dan kritikan. Mereka sadar kapan waktu yang tepat untuk meminta bantuan dan kapan mengembangkan kekuatan kepemimpinan.

⁵⁷ Sims-Vanzant. Op. Cit. 25-26

3. Kepercayaan diri, pemahaman kemampuan diri yang baik menjadikan pemimpin mampu untuk mengelola kekuatan mereka. Pemimpin ini percaya mampu hadir untuk menyelesaikan tugas yang sulit sehingga mampu bertahan dalam memimpin.

Kompetensi kedua adalah pengelolaan diri secara efektif guna menjaga individu pemimpin tetap dalam rambu-rambu nilai yang dianut sehingga pemimpin dapat merangsang signal dan tindakan positif dalam dirinya untuk menggerakkan organisasi publik. Kompetensi ini terdiri dari kontrol diri, transparansi, adaptasi, prestasi, inisiatif dan optimisme yang dijabarkan secara lebih jelas dibawah ini.

1. Kontrol diri, kemampuan untuk mengelola emosi yang bersifat destruktif. Kemampuan tersebut membantu mereka tetap berada pada jalur yang benar karena mampu menghadapi kondisi tersebut dengan tenang dan kepala dingin meskipun dibawah tekanan dan krisis atau seorang pemimpin tidak tergoyahkan bahkan ketika dihadapkan pada situasi yang menguji ketahanannya.
2. Transparansi, pemimpin memegang nilai-nilai transparansi dalam hidup, dan menyalurkan perasaan, kepercayaan dan tindakan secara terbuka. Transparansi -suatu keterbukaan yang otentik kepada orang lain tentang perasaan, keyakinan dan tindakan- cenderung memiliki integritas. Misalnya pemimpin mengakui kesalahan tanpa menutup-nutupi kekurangan sikapnya.
3. Kemampuan beradaptasi, kemampuan mengelola diri menghadapi kebutuhan organisasi yang beragam tanpa kehilangan fokus dan energi, serta mampu

memahami situasi-situasi mendua yang tidak terhindarkan dalam kehidupan organisasi. Pemimpin mampu menghadapi tantangan baru secara fleksibel, cepat membenahi ketidakstabilan perubahan dan berfikiran terbuka dalam menghadapi realitas baru.

4. Prestasi, hal ini menuntun pemimpin agar selalu mencapai performa kinerja terbaik mereka, baik secara individu, organisasi dan daerah yang mereka pimpin. Mereka cenderung berfikir secara pragmatis, menciptakan target menantang namun terukur serta mampu memperhitungkan resiko agar tujuan dapat dicapai semaksimal mungkin. Ciri pencapaian prestasi adalah terus belajar, berbagi ilmu dan selalu mengembangkan ilmu lebih baik.
5. Inisiatif, pemimpin memiliki kepekaan pada keberhasilan -memiliki apa yang diperlukan untuk mengendalikan nasib mereka sendiri- dan memiliki inisiatif yang sangat baik. Mereka menangkap atau membuat kesempatan untuk mereka sendiri daripada menunggunya. Pemimpin seperti ini tidak ragu memotong pita merah atau melanggar aturan ketika dirasa penting untuk menciptakan masa depan yang lebih baik.
6. Optimisme, pemimpin optimistik dapat menghadapi hambatan, melihat kesempatan bukan ancaman di dalam kesulitan. Pemimpin melihat segala sesuatu secara positif dan berrharap yang terbaik dari apa yang mereka lihat. Cara berpirki mereka bersifat “gelas setengah penuh” selalu berharap perubahan akan membawa hal yang baik dikemudian hari.

Kompetensi selanjutnya yakni kesadaran untuk menjalin hubungan dengan orang lain atau kesadaran sosial. Kesadaran ini menitik beratkan pada seni pemimpin untuk memahami kondisi anggota organisasi, masyarakat selaku konsumen dan *stakeholder* yang mampu membantu pencapaian organisasi. Kompetensi ini dibagi menjadi tiga yakni empati, kesadaran berorganisasi dan pelayanan.

1. Empati, kepekaan terhadap berbagai *signal* emosi, merasakan emosi yang tidak tersampaikan dari orang lain. Pemimpin ini mendengarkan dengan bijak dan dapat melihat perspektif pihak lain. Empati membentuk pemimpin mampu bersading dengan orang-orang yang memiliki latar belakang yang beragam.
2. Kesadaran terlibat dalam organisasi seorang pemimpin yang memiliki kesadaran sosial yang tinggi bisa berlaku politik secara cerdas, mampu menciptakan jaringan sosial yang krusial dan mengetahui kunci kekuatan dari hubungan sosial. Pemimpin seperti ini paham akan daya politik dalam organisasi dan sebaik mungkin mengarahkan nilai-nilai organisasi diantara karyawan.
3. Melayani (*service*), pemimpin yang memiliki kompetensi pelayanan yang tinggi menumbuhkan iklim emosi yang membuat stafnya berkontak lain dengan konsumen, dalam konteks ini adalah masyarakat yang menikmati pelayanan publik dengan baik. Pemimpin ini memonitor kepuasan *costumer* secara hati-hati untuk memastikan mereka memperoleh apa yang mereka butuhkan. Disamping itu menciptakan suasana dimana konsumen juga merasa dibutuhkan. Pemimpin bersikap terbuka dan menyediakan diri ketika diperlukan.

Kompetensi terakhir adalah pengelolaan relasi untuk menjaring keterlibatan pihak-pihak lain dalam konteks kepemimpinan kepala daerah, pemimpin mampu untuk menjaring keterlibatan berbagai kalangan dalam membangun daerah yang dipimpinnya serta mempertahankannya. Kompetensi ini dijabarkan menjadi inspirasi, pengaruh, mengembangkan orang lain, katalisator perubahan, manajemen konflik dan kolaborasi dan kerjasama.

1. Inspirasi, pemimpin menggerakkan karyawan dengan menggambarkan visi dan misi organisasi yang dipahami bersama. Pemimpin ini mewujudkan apa yang orang lain harapkan dan mampu mengartikulaikan misi besar bersama agar dapat menginspirasi karyawan. Mereka menawarkan tujuan umum yang diperoleh melalui keberhasilan mengerjakan tugas sehari-hari agar mampu menciptakan pekerjaan yang menakjubkan dalam kondisi yang menyenangkan dan membahagiakan.
2. Pengaruh, indikator kekuasaan seorang pemimpin yang berasal dari jalinan hubungan dengan karyawan untuk menemukan cara mempengaruhi dan mendorong orang-orang penting dan jaringan pendukung untuk memperoleh persetujuan terhadap inisiatif pemimpin. Para pemimpin mahir dalam memainkan pengaruh mampu secara persuasif menangani kelompok
3. Mengembangkan pihak lain. Pemimpin yang mahir mengola kemampuan karyawan dengan cara menunjukkan minat yang tulus pada mereka yang membutuhkan bantuan, memahami tujuan, kekuatan, dan kelemahan karyawan.

Para pemimpin tersebut dapat memberikan umpan konstruktif sekaligus menjadi mentor alamiah.

4. Katalisator perubahan. pemimpin yang dapat mengenali perubahan mampu mengenali kapan waktu yang tepat dan bagaimana melakukan perubahan, menantang *status quo*, dan menanamkan aturan baru. Mereka bisa menjadi pendukung yang kuat untuk perubahan bahkan dalam menghadapi tantangan oposisi, membuat argumen untuk itu mempertahankannya. Pemimpin juga menemukan cara praktis untuk mengatasi rintangan perubahan.
5. Manajemen konflik, Pemimpin yang mengelola konflik dengan baik mampu mengumpulkan semua pihak, memahami perspektif yang berbeda dan kemudian menemukan cita-cita bersama yang disepakati oleh setiap orang. Mereka memunculkan konflik, memahami perasaan dan pandangan dari semua pihak, dan kemudian mengarahkan energi karyawan tujuan bersama.
6. Kolaborasi dan kerjasama, Pemimpin yang mampu mengelola ritme kerjasama kelompok yang nyaman adalah mereka yang peduli, penolong, bersedia bekerjasama dan kooperatif. Mereka menciptakan lingkungan anggota yang berkomitmen aktif, antusias untuk bekerja sama dan membangun semangat serta identitas tim. Pemimpin meluangkan waktu menumbuhkan dan mempererat relasi dengan karyawan di luar relasi mengenai kewajiban kerja.⁵⁸

⁵⁸ Goleman, Daniel. 2002. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.

Garden dan Stough menjelaskan peran kecerdasan emosional dalam konteks kepemimpinan, kepemimpinan transformasional berkolerasi positif dengan kecerdasan emosional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memahami emosinya sendiri dan emosi bawahannya berdasar informasi tentang pengetahuan akan emosinya sendiri dan bawahannya, mampu mengontrol dan mengelola emosi negatif sehingga tidak sampai merusak hubungan dengan bawahannya.⁵⁹ Senada dengan Mayer dan Salovey yang menyatakan pemimpin yang transformasional adalah mereka-mereka yang memiliki kemampuan untuk mengevaluasi dan mengekspresikan emosinya sendiri, kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi bawahannya dan kemampuan untuk menggunakan emosinya dalam rangka mencapai kinerja yang lebih baik.⁶⁰

1.5.2. Tugas, Kewajiban, Wewenang dan Larangan Kepala Daerah

Secara konstitusional, peran kepala daerah tertuang dalam Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 bagian keempat. Kepala daerah meliputi bupati, walikota dan gubernur yang dipilih secara langsung oleh rakyat di daerah yang bersangkutan. Kepala daerah memiliki tugas dan wewenang

- a. memimpin penyelenggaraan pemerintahan daerah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama DPRD; (koordinasi dan kerjasama)
- b. mengajukan rancangan Perda; (inisiatif)
- c. menetapkan Perda yang telah mendapat persetujuan bersama DPRD;

⁵⁹ Pramusinto, Agus dan Purwanto, Erwan Agus (ed). 2009. *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media. Hal 321-322

⁶⁰ Ibid. Hal 322

- d. menyusun dan mengajukan rancangan Perda tentang APBD kepada DPRD untuk dibahas dan ditetapkan bersama; (inisiatif, koordinasi)
- e. mengupayakan terlaksananya kewajiban daerah; (kepercayaan diri)
- f. mewakili daerahnya di dalam dan di luar pengadilan, dan dapat menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan peraturan perundangundangan; dan (kepercayaan diri)
- g. melaksanakan tugas dan wewenang lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Selain itu, kepala daerah dan wakilnya berkewajiban untuk

- a. memegang teguh dan mengamalkan Pancasila, melaksanakan Undang-Undang Dasar serta mempertahankan dan memelihara keutuhan NKRI; (kesadaran emosi diri)
- b. meningkatkan kesejahteraan rakyat; (mengembangkan pihak lain)
- c. memelihara ketentraman dan ketertiban masyarakat;
- d. melaksanakan kehidupan demokrasi; (empati, transparansi)
- e. menaati dan menegakkan seluruh peraturan perundang-undangan;
- f. menjaga etika dan norma dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- g. memajukan dan mengembangkan daya saing daerah;
- h. melaksanakan prinsip tata pemerintahan yang bersih dan baik.

- i. melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan daerah;
- j. menjalin hubungan kerja dengan seluruh instansi vertikal di daerah dan semua perangkat daerah;
- k. menyampaikan rencana strategis penyelenggaraan pemerintahan daerah di hadapan Rapat Paripurna DPRD.

Kemudian, Kepala daerah dan wakil kepala daerah dilarang:

- a. membuat keputusan yang secara khusus memberikan keuntungan bagi diri, anggota keluarga, kroni, golongan tertentu, atau kelompok politiknya yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, merugikan kepentingan umum, dan meresahkan sekelompok masyarakat, atau mendiskriminasi warga negara dan/atau golongan masyarakat lain;
- b. turut serta dalam suatu perusahaan, baik milik swasta maupun milik negara daerah, atau dalam yayasan bidang apapun; melakukan pekerjaan lain yang memberikan keuntungan bagi dirinya, baik secara langsung. maupun tidak langsung, yang berhubungan dengan daerah yang bersangkutan
- c. melakukan korupsi, kolusi, nepotisme, dan menerima uang, barang dan/atau jasa dari pihak lain yang mempengaruhi keputusan atau tindakan yang akan dilakukannya
- d. menjadi advokat atau kuasa hukum dalam suatu perkara di pengadilan selain yang dimaksud dalam Pasal 25 huruf f;

- e. menyalahgunakan wewenang dan melanggar sumpah/janji jabatannya;
- f. merangkap jabatan sebagai pejabat negara lainnya, sebagai anggota DPRD sebagaimana yang ditetapkan dalam peraturan perundangundangan

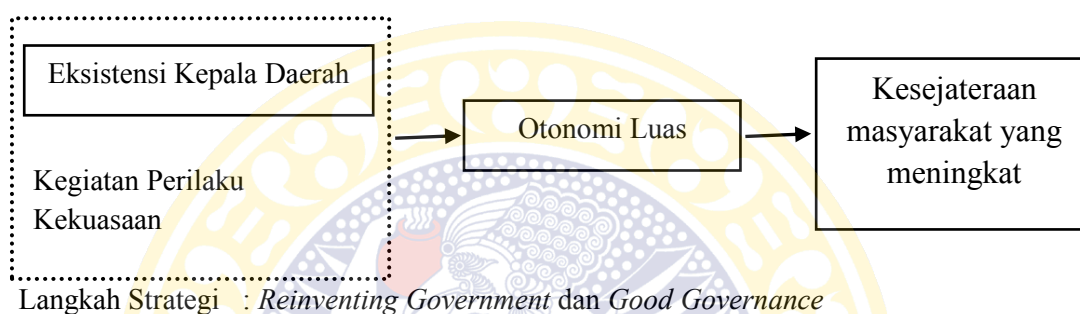
Kepala daerah sebagai pemimpin organisasi administrasi pemerintah daerah dituntut untuk bersikap proaktif dengan mengandalkan kepemimpinan yang berkualitas untuk membangkitkan semangat kerja para bawahannya. Seperti halnya di organisasi lain, kepala daerah dihadapkan dengan berbagai tantangan dalam memimpin organisasi administrasi daerah. Keadaan yang dihadapi antara lain bagaimana mewujudkan otonomi luas, nyata dan bertanggung jawab sebagai suatu paradigma baru yang di dukung oleh kualitas sumber daya yang memadahi dan mampu meningkatkan kehidupan masyarakat melalui program dan strategi pelayanan dan pemberdayaan.⁶¹

Kepala daerah merupakan peran strategis yang mengharuskan penerapan pola kegiatan yang dinamis, aktif, komunikatif, menerapkan pola kekuasaan yang tepat maupun pola perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat yang telah berubah pasca reformasi. Reformasi telah melahirkan demokratisasi dan transparansi yang menumbuhkan masyarakat untuk terlibat dalam pembangunan daerah melalui tuntutan dan harapan harus direspon cepat. Kepemimpinan kepala daerah yang efektif dan efisien diharapkan dapat menerapkan dan menyesuaikan dengan paradigma baru otonomi daerah demi pembangunan dan pemberdayaan masyarakat daerah. Cara pandang inilah yang

⁶¹ Kaloh, J. Op. Cit. Hal 6

menjadi inti hubungan antara kepala daerah dengan otonomi daerah. Korelasi positif hubungan kepala daerah dengan otonomi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 1.3.
Pola Hubungan Kepala Daerah



Sumber: J. Kaloh, 2009

Gambar diatas merupakan strategi terbentuknya sistem tata kelola pemerintahan yang baik. Pada dasarnya tugas pemimpin dalam mewujudkannya adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat. karena kembali lagi ke asas otonomi daerah yang lahir karena kebutuhan efisiensi dan efektivitas manajemen atau administrasi penyelenggaraan pemerintah yang bertujuan memberi pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Setiap kepala daerah harus memahami dan mengimplementasikannya melalui optimalisasi sumber daya lokal sehingga dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kemajuan masyarakat terutama menghadapi tantangan global, mendorong pemberdayaan masyarakat, menumbuhkan prakasan dan kreativitas, meningkatkan peran serta masyarakat dan mengembangkan

demokrasi. Hal yang patut diwaspadai adalah konflik antara pusat dan daerah atau antara provinsi dengan kabupaten atau kota yang muncul dalam bentuk ketidakpercayaan, ketidak harmonisan dan egoisme. Kemungkinan lain, kepala daerah hanya menuntut kewenangan tunggalnya tanpa membesarkan tanggung jawabnya kepada seluruh rakyat di daerah untuk menciptakan keadilan, demokrasi dan pemberdayaan.⁶²

Guna meminimalisir hal tersebut, maka penting bagi kepala daerah untuk tidak hanya mampu memainkan dinamika perpolitikan, kepala daerah diharapkan memiliki intelektualitas tinggi yang diimbangi dengan kedewasaan mengelola emosi. Beberapa tugas kepala daerah membutuhkan kecerdasan emosi dalam hal pengenalan emosi diri guna memahami mengapa kepala daerah harus menjadi kepala daerah, untuk apa dirinya menjadi kepala daerah dan nilai apa yang ia anut untuk menjalankan tugasnya dan menyebarkan nilai-nilai tersebut kepada aparatur Negara dan masyarakat yang dipimpinnya, kepala daerah juga harus memiliki kesadaran berorganisasi setara kemauan untuk bekerjasama dan berkoordinasi dengan legislatif dan masyarakat guna membangun daerah yang dipimpinnya. Kepala daerah diharapkan mampu terbuka (transparan) dengan berbagai pihak, karena Indonesia saat ini mmenganut sistem demokrasi. Kepala daerah dituntut untuk percaya diri mengemban tugas sulit untuk memimpin daerahnya serta percaya diri untuk tampil mewakili daerahnya. Kepala daerah harus berempati dengan bawahan dan masyarakat untuk memahami bagaimana kondisi mereka, mengenali kekurangan dan kelemahan orang-orang yang dipimpinnya, memahami

⁶² Kaloh, J. Op. Cit. Hal . 14-15

kondisi daerahnya untuk kemudian mengkombinasikan antara sumber daya manusia dengan kondisi daerahnya untuk lebih berkembang dan maju.

1.5.2. Peran Pemimpin dalam Pelayanan Publik

Idealnya, pemimpin atau manajer publik harus mampu mengenali dinamika lingkungan yang berdampak pada organisasi, meningkatkan inovasi organisasi dan inovasi layanan. Kenyataannya perubahan lingkungan dan inovasi bukanlah hal yang sederhana. Perubahan ini mendorong organisasi untuk terus beradaptasi dengan lingkungan, pemimpin harus hadir mengabil posisi untuk memacu inovasi pelayanan ditengah-tengah dinamika lingkungan organisasi.

Paradigma pemerintahan baru menurut Osborne dan Gaebler menuntut kegiatan nyata kepada daerah yang diarahkan pada kegiatan-kegiatan kreatif, inovatif, perintisan, orientasi pelanggan atau masyarakat, orientasi pelayanan dan pemberdayaan. Konsep demikian menuntut kualitas kepala daerah sebagai pemimpin organisasi daerah makin tinggi, dimana seorang pemimpin tidak cukup mengandalkan intuisi semata, tetapi harus didukung oleh kemampuan intelektual dan kehalinan yang memadai, ketajaman visi serta kemampuan etika dan moral yang beradap.⁶³

Kemudian dari banyak fungsi pemimpin dalam peningkatan pelayanan publik, adalah melalui pemotivasian bawahan. Tinggi rendahnya motivasi kerja seorang pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor di antara di antaranya

⁶³ Kaloh, J. 2009. *Kepemimpinan Kepada Daerah: Pola Kegiatan, kekuasaan dan perilaku Kepala Daerah dalam Pelaksanaan otonomi Daerah*. Jakarta: Sinar Grafika. Hal 7

lingkungan tempat bekerja. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat menciptakan suasana yang harmonis yang dapat mendorong atau menimbulkan motivasi kerja yang tinggi. Adapun lingkungan yang dapat menimbulkan motivasi kerja seorang pegawai adalah hubungan antara atasan dengan bawahan yang lazim disebut hubungan horizontal. Jika hubungan terjalin dengan baik maka kerja pegawai akan lebih tinggi dan sebaliknya.⁶⁴

Kemudian J. Kaloh mengetengahkan peran strategis kepala daerah dengan menggunakan pendekatan pelayanan. Bahwasannya demi mewujudkan pelayanan yang berkualitas baik pelayanan internal dalam organisasi maupun eksternal kepada masyarakat, kepala daerah menerapkan pola dan strategi mendengarkan, merasakan, menanggapi dan mewujudkan keinginan, aspirasi, tuntutan dan kepentingan masyarakat serta tuntutan organisasi. Hal-hal tersebut merupakan kekuatan dalam upaya mewujudkan tuntutan organisasi dan peningkatan kehidupan serta kesejahteraan masyarakat.⁶⁵

Dalam studi pelayanan oleh Benjamin Scheider, profesor di Maryland University, menemukan bahwa berbagai jenis perusahaan-perbankan, asuransi, layanan kartu kredit dan rumah sakit melihat tingkat suasana pelayanan dari karyawan merupakan tolak ukur kepuasan pelanggan yang berujung pada pendapatan perusahaan. Pemimpin memiliki andil dalam mempengaruhi iklim pelayanan dengan memberi landasan bagi karyawan untuk memuaskan pelanggan. Pada umumnya, semakin tinggi tuntutan emosi suatu pekerjaan, pemimpin

⁶⁴ Sinambela, Lijan Poltak. Op. Cit. Hal 106-107

⁶⁵ Kaloh. J. Op. Cit. Hal 4-5

semakin perlu bersikap empatik dan suportif. Keadaan emosi dan tindakan pemimpin berpengaruh pada perasaan orang yang dipimpinnya dan pada akhirnya berpengaruh pada kinerja. Bagaimana cara pemimpin mengelolal suasana hatinya sendiri dan mempengaruhi suasana hati setiap orang lain bukan lagi menjadi soal pribadi, tetapi merupakan faktor yang menentukan jalannya bisnis.⁶⁶

1.6. Definisi Konsep

Setelah dipaparkan tentang teori yang digunakan dalam penelitian ini, selanjutnya akan dibahas tentang definisi konsep yang bertujuan untuk memberi batasan terhadap apa yang menjadi fokus penelitian. Berikut akan diterangkan mengenai konsep-konsep yang digunakan.

- a. Otonomi Daerah : Otonomi daerah merupakan hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom dalam hal ini Surabaya untuk mengatur dan mengurus sendiri Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- b. Kepemimpinan Kepala Daerah : Kepemimpinan kepala daerah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seni Walikota Surabaya Tri Rismaharini dalam menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk membangun surabaya tanpa mengesampingkan pertimbangan etis dari keputusannya.
- c. Kota Surabaya : ibu kota Provinsi Jawa Timur yang saat ini dipimpin oleh

⁶⁶ Goleman, Daniel. Op. Cit. Hal 17, 18-20.

Tri Rismaharini dengan misi “Menuju Surabaya Lebih Baik Sebagai Kota Jasa dan Perdagangan yang Cerdas, Manusiawi, Bermartabat Dan Berwawasan Lingkungan” yang penjabarannya tertuang dalam Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 18 Tahun 2012 RPJMD Kota Surabaya tahun 2010-2015.

- d. *Emotional Intelligence* diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam mengelola emosi yang meliputi pengelolaan emosi terhadap diri sendiri dan pengelolaan emosi kepada orang lain.

1.7. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan instrumen yang digunakan untuk menemukan dan memperoleh data yang diperlukan untuk menjawab permasalahan penelitian secara ilmiah berdasarkan pengamatan yang sistematis atas gejala-gejala empirik dengan mengikuti prosedur yang baku.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang- dianggap berasal dari masalah sosial. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari partisipan, menganalisis data secara induktif dan menafsirkan makna data. Laporan akhir penelitian ini memiliki struktur atau kerangka yang fleksibel.

Bentuk penelitian ini berfokus terhadap makna individual dan menerjemahkan kompleksitas suatu persoalan.⁶⁷

1.7.1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian mengenai *emotional intelligence* pada diri Tri Rismaharini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif. Tipe penelitian deskriptif adalah tipe penelitian yang menyajikan satu gambar yang terperinci mengenai satu situasi khusus, *setting* sosial atau hubungan. Tipe penelitian deskriptif digunakan jika ada pengetahuan atau informasi tentang gejala sosial yang diselidiki atau dipermasalahkan.⁶⁸ Penelitian ini mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena dan kejadian-kejadian yang ada di lapangan mengenai kecerdasan emosi kepala daerah kota Surabaya dalam memimpin kota Surabaya dari sudut pandang partisipan penelitian.

1.7.2. Strategi Penelitian.

Penelitian ini menggunakan strategi penelitian naratif yang di dalamnya peneliti menyelidiki kehidupan individu dan meminta seseorang atau sekelompok individu untuk menceritakan penilaian mereka terhadap individu⁶⁹, individu yang dimaksud adalah Tri Rismaharini. Informasi kemudian diceritakan kembali oleh peneliti dalam kronologi naratif. Peneliti menggabungkan pandangan partisipan dengan pandangan-pandangan yang peneliti alami sendiri.

⁶⁷ Creswell, J.W. 2013. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Diterjemahkan oleh Fawaid, Achmad. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Hal 5

⁶⁸ *Ibid.* Hal. 68

⁶⁹ Creswell, J.W. Op.cit. Hal 21

1.7.3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan fokus kajian dimana peneliti bisa menemui subjek peneliti. Sesuai dengan judul dari penelitian ini, penelitian dilakukan secara *purposive* dilakukan dilingkup Kota Surabaya. yakni di kantor Kepala Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan, Kantor Kepala Bagian Hubungan Masyarakat, Kantor Sekertaris Bagian Umum dan Protokoler, Kantor Program Studi Biologi Universitas Airlangga, Kantor Program Studi Ilmu Politik Universitas Airlangga, rumah Kader Pemberdayaan Masyarakat (KPM) Surabaya di Kecamatan Rungkut, Kantor Pengurus Nadhatul Ulama (NU) Jawa Timur, Grand City Surabaya, Taman Apsari Pemkot Surabaya, Spazio, Gedung Airlangga Convention Centre Univrsitas Airlangga, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Surabaya (Unesa)

1.7.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah bagian penting dalam sebuah penelitian guna memperoleh penelitian yang akurat, valid dan objektif. Maka dari itu diperlukan data yang yang dapat mencerminkan wajah dari fakta-fakta di lapangan. Menurut Creswell Langkah-langkah pengumpulan data meliputi usaha membatasi penelitian, mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara, baik yang terstruktur maupun tidak, dokumentasi, materi-materi visual.⁷⁰

⁷⁰ Creswell, John W. 2013. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar. Hal 266

1. Observasi kualitatif, merupakan observasi yang di dalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu atau subjek penelitian ketika melakukan aktivitas kerja. Dalam penelitian ini peneliti merekam atau mencatat aktivitas-aktivitas dalam lokasi penelitian.

2. Wawancara kualitatif, peneliti melakukan *face-to-face* (wawancara berhadap-hadapan) atau melalui media lain yakni *email*. Sebelum melakukan wawancara peneliti menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang dipertanyakan ketika wawancara berlangsung yang bersifat terbuka untuk memunculkan pandangan dan opini dari para partisipan.

3. Dokumentasi penelitian berupa data seperti artikel, laporan, lampiran yang mendukung kekayaan data penelitian. dokumen ini peneliti peroleh dari data yang diperoleh dari lapangan, peneliti juga memperoleh data yang bersumber media cetak dan elektronik.

4. Materi audio dan visual berupa foto, objek, video, audio yang di dapat ketika di lapangan maupun data sekunder yang berasal dari rekaman video yang mengundang Tri Risma sebagai pembicara. rekaman video tersebut meliputi: Mata Najwa, Metro Tv tayang pada 12 Februari 2014 dan 15 Oktober 2014; Satu Jam Lebih Dekat, TV One tayang pada 18 Oktober 2014; Satu Jam Bersama, RTV tayang pada 11 Mei 2015.

1.7.5. Teknik Penentuan Informan

Data penelitian diperoleh dari hasil melakukan wawancara dan observasi

kepada orang yang dianggap memahami permasalahan penelitian yang selanjutnya disebut sebagai informan. Penentuan informan dilakukan secara purposive dan *snowball* yaitu dipilih secara langsung dengan pertimbangan tertentu. Informan yang telah diwawancarai dalam penelitian ini adalah.

1. Kepala Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematuan, Erna Purnawati, sebagai organisasi publik yang selama ini sering memperoleh kritik terkait kinerja organisasinya selain itu Kepala Dinas PU pernah bekerja dengan Walikota selama delapan tahun. Wawancara dilakukan pada Kamis, 2 April 2015.
2. Ketua Kader Pemberdayaan Masyarakat Surabaya (KPM), Sunarwan, selaku perwakilan masyarakat Surabaya dalam bidang kegiatan sosial. Wawancara dilakukan pada Kamis, 2 April 2015
3. Dosen Ilmu Politik Universitas Airlangga, Haryadi Anwari, selaku ahli Komunikasi Politik dan pernah berperan serta menjadi mediator konflik Walikota dengan partai pengusungnya. Wawancara dilakukan pada hari Jumat, 22 Mei 2015.
4. Dosen Biologi Universitas Airlangga, Trisnadi Widyaleksono C. T. selaku pengamat lingkungan dan konsultan Badan Lingkungan Hidup Surabaya pada Senin, 6 April 2015.
5. Direktur *Ecological Observation and Wetlands Conservation* (Ecoton), Prigi Arisandi, sebagai perwakilan pengamat lingkungan yang mengkritisi kondisi

lingkungan di Surabaya pada hari Selasa, 14 April 2015

6. Ketua lembaga Seni Budaya NU Surabaya, Nonot Sukrasmono selaku budayawan dari Surabaya pada hari Kamis, 9 April 2015
7. Ibu Eva selaku Sekertaris Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan, Ibu Eva memberikan pendapatnya tentang Walikota setelah wawancara dengan Ibu Erna Purnawati. Wawancara dilakukan pada Kamis, 2 April 2015.
8. Ibu Erna, selaku Sekertaris bagian Umum dan Protokol, Ibu Erna memberikan pendapat ketika peneliti mengajukan surat ijin wawancara kepada Walikota. Wawancara dilakukan pada Rabu, 8 April 2015.
9. Salah satu Ajudan walikota, Bapak Fahmi, memberikan pendapat ketika peneliti melakukan observasi kegiatan Walikota. Wawancara dilakukan pada Sabtu, 23 Mei 2015.
10. Staf Bagian Humas, Bapak Oki, memberikan pendapat tentang Walikota ketika peneliti melakukan observasi kegiatan walikota. Wawancara dilakukan pada Sabtu, 23 Mei 2015.
11. Supir Walikotar, Bapak Nanang, bercerita tentang sikap Walikota, penggalian informasi terjadi ketika peneliti melakukan observasi kegiatan walikota. Wawancara dilakukan pada Sabtu, 23 Mei 2015.
12. FR selaku Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Surabaya wawancara dilakukan pada Jumat, 10 April 2015

13. KK sebagai Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Surabaya, wawancara dilakukan pada hari Selasa, 14 April 2015.

14. DK sebagai Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Surabaya. Wawancara dilakukan pada hari Selasa, 14 April 2015.

15. ER sebagai Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Surabaya wawancara dilakukan pada Jumat, 10 April 2015

16. MM selaku Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Surabaya, wawancara dilakukan pada Jumat, 10 April 2015

Penentuan informan selanjutnya dipilih secara *snowball* berdasarkan arahan dari pihak Bakesbangpolinmas Surabaya.

17. Kepala Bagian Hubungan Masyarakat (Humas) Surabaya, Muhammad Vikser, selaku orang yang mengatur jadwal kerja dan mendampingi kegiatan Walikota. Wawancara dilakukan pada Rabu, 8 April 2015.

Pada awal penelitian, peneliti telah merencanakan dan menentukan partisipan secara *purposive* kepada Kepala Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematuan, Kepala Dinas Kebersihan dan Pertamanan, Walikota Tri Rismaharini, Perwakilan Kader Pemberdayaan Masyarakat, Budayawan, Akademisi, Pengamat Lingkungan, dan DPRD. Pihak Bakesbangpolinmas Surabaya kemudian mengarahkan ijin mewawancarai Walikota kepada Bagian Humas dan Bagian Umum dan Protokoler. Namun pada saat penelitian, pihak Kepala Dinas

Kebersihan dan Pertamanan menolak ijin pengambilan data dan dari Staf Bagian Umum dan Protokoler Mengarahkan pada Kabag Humas.

1.7.6. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat peneliti dalam penelitian itu 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.⁷¹ Peneliti kualitatif yaitu *human instrumen* harus divalidasi untuk memastikan kephahaman peneliti tentang metodologi penelitian kualitatif, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian, teori yang digunakan, serta pengetahuan mendalam terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Tujuannya adalah agar dapat menemukan fakta-fakta yang dapat menjadi jawaban atas permasalahan penelitiannya.

1.7.7. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong, analisis data ialah proses pengorganisasian dan pengurutan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian data sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja.⁷² Proses ini dimulai dengan menelaah seluruh data baik data primer maupun sekunder. Langkah selanjutnya ialah melakukan reduksi data dengan menyusun abstraksi-abstraksi

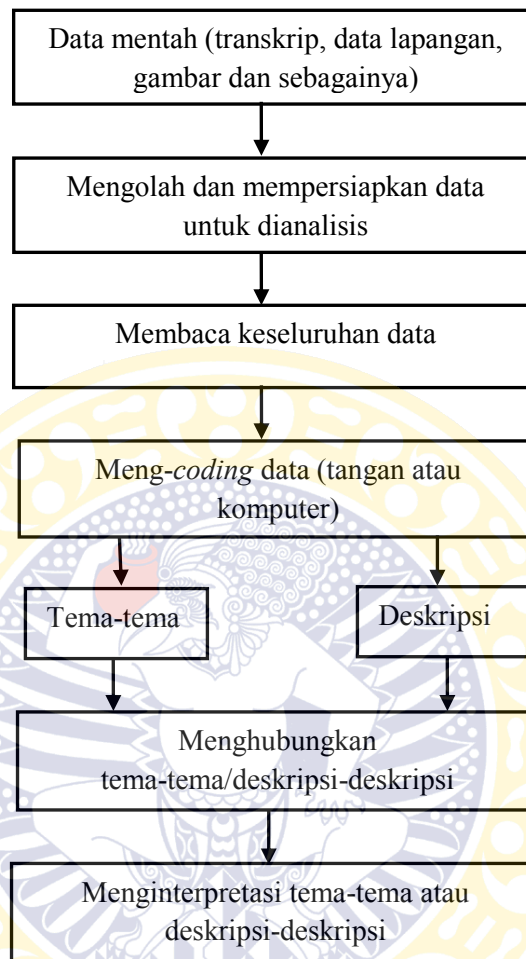
⁷¹ Sugiyono. Op. Cit. Hal 222

⁷² Moleong, Lexy J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif (edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

yang merupakan rangkuman proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga agar tetap berada di dalamnya, kemudian disusun dan dikategorikan. Lebih lanjut Creswell mengilustrasikan analisis data dalam penelitian kualitatif seperti pada bagan dibawah ini:



Tabel 1.8.
Analisis data



Sumber : Creswell. J. W., 2013

Langkah 1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis. Langkah ini melibatkan transkrip wawancara, men-*scanning* materi, menyetik data lapangan, atau memilah-milah dan menyusun data tersebut ke dalam jenis-jenis yang berbeda tergantung jenis informasi.

Langkah 2. Membaca keseluruhan data. Langkah pertama adalah membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan. Gagasan apa yang terkandung dari partisipan? Bagaimana nada

gagasan-gagasan tersebut? Bagaimana kesan dari kedalaman, kredibilitas dan peraturan informasi itu? Pada tahap ini, para peneliti kualitatif terkadang menulis

Langkah 3. Menganalisis lebih detail dengan meng-coding data. *Coding* merupakan proses mengolah materi atau informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya. Langkah ini melibatkan beberapa tahap: mengambil data tulisan atau gambaran yang telah dikumpulkan selama proses pengumpulan, mensegmentasikan kalimat-kalimat (atau paragraf-paragraf) atau gambar-gambar tersebut dalam kategori-kategori, kemudian melabeli kategori-kategori ini dengan istilah-istilah khusus.

Langkah 4. Menerapkan proses *coding* untuk mendeskripsikan *setting*, kategori-kategori dan tema-tema yang dianalisis. Deskripsi ini melibatkan usaha penyampaian informasi secara detail mengenai orang-orang, peristiwa-peristiwa dalam setting tertentu. Setelah itu, menerapkan proses *coding* untuk membuat sejumlah kecil tema atau kategori.

Langkah 5. Pembahasan tentang kronologi peristiwa, tema-tema penelitian (dengan subtema, ilustrasi, perspektif dan kutipan). Pembahasan ini dimungkinkan untuk menggunakan visualisasi, gambar atau tabel untuk menyajikan pembahasan.

Langkah 6. Interpretasi atau memaknai data. Mengajukan pertanyaan seperti “pelajaran apa yang diambil dari semua ini?”. Pembelajaran berupa interpretasi pribadi peneliti, dengan berpijak pada kenyataan bahwa penelitian membawa kebudayaan, sejarah dan pengalaman pribadi dalam penelitian. Interpretasi juga

berupa makna yang berasal dari perbandingan antara hasil penelitian dengan informasi yang berasal dari literatur atau teori. Penegasan apakah hasil penelitian mebenarkan atau menyangkal informasi sebelumnya. Pemaknaan atau interpretasi bisa berupa pertanyaan-pertanyaan baru yang perlu dijawab selanjutnya, pertanyaan ini muncul dari data analisis bukan dari hasil ramalan peneliti.⁷³

1.7.8. 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 beraga, dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema-tema secara koheren. Tema-tema yang dibangun berdasarkan sejumlah sumber data atau perspektif dari para partisipan yang menambah validitas penelitian.⁷⁴

⁷³ Creswell, John W. 2013. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar. Hal 276-284

⁷⁴ Ibid. Hal 286-287