

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN WALIKOTA PADA SEKRETARIAT DAERAH (SEKDA) KOTA TIDORE KEPULAUAN

Iriyani Abd. Kadir

Prodi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Nuku Tidore

ABSTRACT

Regional autonomy policy as one that related much with this research is about the leadership style in Regional Secretariat of municipal government of Tidore Isles. Start out from such thing particularly type of leadership of a Mayor as chief of governmental is very important to be applied in bureaucracy scope. Then focus and aim of this research to know how extensive of the leadership style in Regional Secretariat of Municipal government city of Tidore Isles. Type of this research is qualitative descriptive, and research location that is Regional Secretariat (SEKDA) of Municipal government city of Tidore Isles. Data collecting process done using observation technique, interview, and documentation. While data analysis that used with data simplification reduction phase, data presentation and data conclusion.

Data validation technique through persistence improvement, loyalty and precise. Result of this research indicating that style leadership of a Mayor is outstanding and applied in Regional Secretariat of Municipal government city of Tidore Isles are paternalistic, get participated in other leadership type namely charismatic, transformational, and situational. Implementation type of a Mayor leadership is very influential for success of Municipal government city of Tidore Isles.

Keywords : *Analysis, Leadership Style.*

A. PENDAHULUAN

Tidak ada yang dapat menafikan kenyataan seperti yang kita hadapi sekarang bahwa agenda otonomi daerah merupakan sebuah agenda nasional yang sangat penting dan telah menjadi agenda publik yang utama di tengah-tengah menghadapi persoalan bangsa yang semakin kompleks dan tidak jelas arahnya. Reformasi yang salah satu tuntutan

adalah perluasan otonomi pada pemerintahan daerah mendapat respons berupa pemberlakuan sejumlah peraturan. Pasca reformasi, telah diundangkan dua undang-undang tentang pemerintahan daerah untuk mengakomodasi kepentingan daerah dalam mewujudkan otonomi daerah yang pertama UU. No. 22 tahun 1999 yang diundangkan semasa pemerintahan Presiden BJ. Habibie dan yang kedua

UU.No. 32 tahun 2004 yang diundangkan semasa pemerintahan Presiden Megawati Soekarnoputri.

Kebijaksanaan otonomi daerah melalui Undang-Undang tersebut memberikan otonomi yang sangat luas kepada daerah, khususnya Kabupaten dan Kota. Hal itu ditempuh dalam rangka mengembalikan harkat dan martabat masyarakat di Daerah, memberikan peluang pendidikan politik dalam rangka peningkatan kualitas demokrasi di Daerah, peningkatan efisiensi pelayanan publik di Daerah, peningkatan percepatan pembangunan Daerah, dan pada akhirnya diharapkan pula penciptaan cara berpemerintahan yang baik (*good governance*).

Namun, implementasi sebuah kebijaksanaan bukanlah hal yang sederhana, karena implementasi menyangkut interpretasi, organisasi dan dukungan sumber daya yang ada. Tampaknya, banyak masyarakat yang sudah mulai mempertanyakan keseriusan dari implementasi kebijaksanaan ini. Otonomi Daerah yang dicanangkan seperti sekarang ini diharapkan akan mempercepat pertumbuhan dan pembangunan Daerah, di

samping menciptakan keseimbangan antarDaerah di Indonesia.

Otonomi Daerah memiliki sejumlah kewenangan, terutama sebelas kewenangan wajib yang merupakan modal dasar yang sangat penting untuk pembangunan Daerah. Yang diharapkan dari Pemerintah Daerah itu adalah sejumlah hal antara lain : fasilitas, Pemerintah Daerah harus kreatif, politik lokal yang stabil, Pemerintah Daerah harus menjamin kesinambungan berusaha dan Pemerintah Daerah harus komunikatif dengan LSM ataupun stakeholder yang ada.

Semua hal terpulang, kepada Pemerintah Daerah itu sendiri untuk memikirkan langkah-langkah apa yang hendak dilakukan dan mana yang didahulukan. Pemerintah daerah di sini adalah Kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Kedua lembaga ini harus bekerja sama dengan sepenuhnya, di samping itu kedua lembaga ini yang paling memahami situasi dan kondisi yang berkembang di daerahnya masing – masing dalam mewujudkan apa yang menjadi landasan Otonomi Daerah yaitu lebih meningkatkan kinerja aparatur yang berorientasi pada kualitas pelayanan publik.

Dalam mengimplementasikan kebijakan Otonomi Daerah yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat, Pemerintah berupaya semaksimal mungkin mengakomodir segala bentuk aspirasi masyarakat dan mengintegrasikan dalam sebuah kebijakan guna menjawab persoalan yang dihadapi masyarakat.

Namun, kondisi birokrasi Pemerintah Kota Tidore Kepulauan saat ini menunjukkan hasil yang tidak memuaskan bagi masyarakat. Peran kepemimpinan yang diharapkan dapat menciptakan kondisi yang stabil dalam mewujudkan visi dan misi Pemerintah Kota Tidore Kepulauan ternyata jauh dari harapan masyarakat. Hal ini menunjukkan pula bahwa belum efektifnya Pemerintah dalam menggerakkan roda organisasi secara maksimal. Kepala birokrasi yakni sebagai pimpinan tentunya harus peka terhadap persoalan yang ada, tak perlu menunggu sampai pada akhirnya keadaan menjadi kritis. Ini sangat berpengaruh bagi khalayak publik, karena gaya kepemimpinan yang ditonjolkan belum mampu menjadi dasar dari sebuah perubahan pada internal birokrasi itu sendiri. Entah, persepsi yang dibangun

apakah gaya kepemimpinan yang otoriter, paternalistik, karismatik ataupun transformasional kesemuanya belum mencerminkan terwujudnya reformasi birokrasi terutama dalam implikasi penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dan berkualitas.

Begitu juga pada Legislatif belum mampu memainkan peran mereka dengan baik sebagai wakil rakyat. Sehingga, banyak faktor yang menjadi kelemahan serta hambatan dalam memenuhi aspirasi masyarakat. Ketidakstabilan politik lokal juga sangat mempengaruhi konsistensi Pemerintah dalam menetapkan kebijakan yang unggul. Misalnya, pasca Pemilihan Kepala Daerah (PILKADA) juga mempengaruhi kinerja birokrasi yang menunjukkan tidak kondusifnya baik hubungan internal maupun eksternal birokrasi.

Hubungan yang tidak harmonis di internal birokrasi dapat mengakibatkan kinerja aparatur yang buruk. Hal ini tidak jarang ada kaitannya dengan kepentingan politik kepala eksekutif. Melalui kapasitas yang sangat tinggi seorang Walikota yakni sebagai pemimpin dapat memobilisasi segala sumber daya yang ada di lingkungannya. Dia harus menggerakkan

semua stafnya untuk terlibat secara maksimal, dan harus pula kreatif mendorong kegiatan ekonomi dan bisnis di daerahnya.

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi Pemerintah Kota Tidore Kepulauan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan birokrasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan birokrasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan dalam sebuah birokrasi.

Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan birokrasi. Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan

praktek manajemen dan sarannya cukup luas, tidak hanya terbatas staf semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai staf dengan standar atau tolok ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh staf dan atasan.

Pendidikan dan pelatihan bagi aparatur Pemerintah kota belum mampu diwujudkan secara maksimal. Oleh karenanya Organisasi perlu mengembangkan model kompetensi yang berintegrasi dengan tolok ukur penilaian kinerja yang dapat dijadikan dasar pengembangan sumber daya manusia. Organisasi dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya manusia. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dengan berbagai ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan. Sumber daya manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap (*attitude*) dan pengalaman (*experimen*). Perbedaan

tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja atau kinerja (*performance*) yang masing-masing berbeda juga.

Persoalan ketidak-disiplinan, motivasi, pendidikan, pengawasan pimpinan serta sikap etika aparatur pemerintah dalam melakukan aktivitas birokrasi merupakan bagian dari beberapa faktor kelemahan yang idealnya harus menjadi perhatian pemimpin dalam membangun kembali komunikasi secara efektif.

Pelayanan publik sebagai salah satu tujuan organisasi pemerintahan merupakan problem pemerintahan yang tidak pernah dapat memperoleh pertautan secara maksimal dengan tingkat penerimaan dari masyarakat. Pelayanan yang tepat dan dapat diterima secara umum merupakan problem utama dalam tubuh birokrasi di negara Indonesia yang selalu dibutuhkan dan harus ditingkatkan dari waktu ke waktu.

Melalui tuntutan utama tujuan dari Otonomi Daerah dalam meningkatkan mutu kualitas pelayanan publik apakah iya dapat diimplementasikan dengan baik sesuai prosedur, jika kondisi internal

birokrasi Pemerintah Kota Tidore Kepulauan masih tetap dalam keadaan belum maksimal. Berangkat dari permasalahan tersebut, maka penting untuk dilakukan sebuah penelitian atau pengkajian dalam rangka agar mengetahui substansi masalah yang sebenarnya terkait dengan analisis gaya kepemimpinan walikota dalam mewujudkan kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah (SEKDA) Pemerintah Kota Tidore Kepulauan.

B. KERANGKA TEORITIS

Pengertian Kepemimpinan

Wadlock dan Kelly-Rawwat (2004:22) menyatakan bahwa pengaruh adalah jantung kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dihubungkan dengan posisi atau jabatan tertentu, tetapi dihubungkan dan melekat pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. "*Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi sebuah kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka.*" Demikian Hughes *et al.* (2002) memperkuat definisi kepemimpinan yang menggarisbawahi bahwa kepemimpinan adalah pengaruh. Disimpulkan bahwa

kepemimpinan harus meliputi beberapa hal penting yaitu : (1) Seni dan ilmu yang dinamis dan bersifat situasional, serta bisa dipelajari; (2) Kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) memengaruhi orang lain; (3) keinginan memengaruhi orang lain; (4) kemampuan menggerakkan orang lain berdasarkan cara-cara yang disukai; (5) membantu orang untuk menemukan nilai dan potensi mereka dengan memberikan inspirasi sehingga mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dan menemukannya dalam diri mereka.

Gaya Kepemimpinan

Perubahan yang kian cepat dan persaingan yang kian ketat menuntut berbagai organisasi untuk bergerak gesit, strategis, dan berfokus penuh pada organisasinya masing-masing. Menariknya, hampir setiap aspek dipengaruhi, dan tergantung pada kepemimpinan (Overton, 2003:3). Berikut ini ada beberapa tipe kepemimpinan, yaitu : (1) kepemimpinan karismatik, memiliki kekuatan energi daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya yang bisa dipercaya; (2) Kepemimpinan tran-

saksional dan transformasional, model kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung memberi arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka; (3) Kepemimpinan situasional, menurut Harsey dan Blanchard, kemampuan diagnostik bagi manajer tidak bisa diabaikan; (4) Kepemimpinan paternalistik, tipe kepemimpinan yang kebabakan.

Teori Kepemimpinan

Teori yang paling tua adalah *The Trait Theory*, atau yang biasa disebut Teori Pembawaan. Teori ini berkembang pada tahun 1940-an dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin, yang meliputi bakat-bakat pembawaan, ciri-ciri pemimpin, kecerdasan dan keterampilan berkomunikasi. Teori Pembawaan memunculkan lagi Teori Prilaku yang lebih dikenal dengan *Behaviorist Theories*. Teori ini lebih berfokus pada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dari teori itulah lahir konsep tentang *Managerial Grid* oleh Robert Blake dan Hane Mouton. *Managerial Grid* memungkinkan mereka

untuk mencoba menjelaskan bahwa ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik sebagai hasil kombinasi dua faktor, produksi dan orang.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. “Riset kualitatif mengandung pengertian adanya upaya penggalan dan pemahaman pemaknaan terhadap apa yang terjadi pada berbagai individu atau kelompok, yang berasal dari persoalan sosial atau kemanusiaan,” tulis Creswell (2009:4). Proses risetnya melibatkan pertanyaan dan prosedur yang harus dilakukan. Data terkumpul dari “setingan” partisipan. Penganalisaan data induktif dibangun secara bagian per bagian (*particulars*) menuju tema-tema umum (*general*). Penulisannya disusun secara fleksibel struktur laporannya. Lokasi penelitian ini dilakukan di Kota Tidore Kepulauan Provinsi Maluku Utara, yaitu pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tidore Kepulauan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahapan, yakni meliputi Wawancara berstruktur (*Structured interview*) di mana peneliti

telah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan secara tertulis sesuai dengan rumusan masalah yang diangkat. Setiap nara sumber atau informan diberikan pertanyaan yang sama, terkecuali informan kunci yang agak berbeda pertanyaannya sehingga data yang diperoleh akan lebih lengkap dan valid. Informan yang terkait pengumpulan data ini yakni Walikota sebagai informan kunci, serta beberapa Pejabat lainnya yaitu Wawali, SEKOT, Asisten I dan adapun beberapa Kabag yang dijadikan sebagai partisipan yang terdiri dari Kabag Umum dan Perlengkapan, Kabag Organisasi, Kabag Pemerintahan, Kepala dan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah (BKD) serta beberapa staf yang dianggap memiliki kemampuan/pemahaman yang dapat memberikan informasi sesuai dengan kepemimpinan Walikota. Adapun alat wawancara yang digunakan peneliti agar informasi yang diperoleh dari informan dapat dikumpulkan secara mendetail dan lebih mudah dengan menggunakan komputer kecil (*notebook*).

Dokumentasi: dalam teknik pengumpulan data melalui dokumentasi, data yang dikumpulkan oleh peneliti berupa data sekunder yang telah tersedia

baik berupa tulisan maupun gambar pada Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD), Bagian Pemerintah dan Bagian Organisasi Pemerintah Kota Tidore Kepulauan. Data-data yang dimaksud terdiri dari struktur organisasi, TUPOKSI pegawai, visi misi organisasi, dan data pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD) berdasarkan umur, jenis kelamin, jenjang pendidikan, serta masa kerja para pegawai.

Observasi dalam penelitian kualitatif ini, peneliti melakukan observasi tak berstruktur yang merupakan observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi sebelum peneliti benar-benar telah menemukan fokus penelitian. Dengan alasan bahwa observasi ini dilakukan lebih awal dengan tujuan menemukan fokus penelitian, yang tidak terlibat langsung dan aktif pada informan atau obyek yang akan diteliti.

Dalam melakukan observasi ini, peneliti menggunakan beberapa tahapan observasi, yaitu Observasi deskriptif yakni, Peneliti melakukan observasi ini pada saat memasuki obyek penelitian. Di sini peneliti belum membawa masalah yang akan diteliti, tetapi peneliti melakukan penjelajah secara umum dan menyeluruh

terhadap semua yang dilihat. Setelah itu kemudian data yang terkumpul dideskripsikan dan disimpulkan untuk sementara, namun belum begitu tertata dengan baik. Observasi terfokus, pada tahap ke dua ini peneliti melakukan sebuah observasi yang telah dipersempit dan difokuskan, melalui penyimpulan sementara dari hasil tahapan observasi deskriptif. Tahapan ini dinamakan analisis taksonomi yaitu peneliti melakukan pengelompokan dan mengklasifikasikan temuan-temuan yang akan menjadi fokus penelitian. Sama halnya dengan tahapan pertama, pengelompokan ini juga belum terstruktur. Observasi terseleksi, Pada tahap ke tiga ini peneliti telah menguraikan fokus yang ditemukan sehingga datanya lebih detail. Data yang diperoleh dapat diklasifikasikan sesuai dengan karakteristik, bahkan temuan datanya juga memiliki perbedaan ataupun kesamaan serta adanya hubungan antara satu kategori dengan kategori yang lain. Peneliti menemukan pemahaman yang mendalam atau jawaban sementara dari fokus penelitian.

Dalam penelitian kualitatif istilah populasi yang digunakan, menurut Spradley disebutkan “*social situation*” atau

situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Untuk itu situasi sosial yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah aktivitas pada Pemerintah Kota Tidore Kepulauan, yang lebih khususnya yaitu pada Sekretariat Daerah yang terdiri dari bagian-bagian dan juga pada salah satu lembaga teknis yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Tidore Kepulauan. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* yakni pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya seseorang yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan ataupun seorang penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajah obyek/situasi sosial yang diteliti, (Sugiyono, 2010:54).

Dalam proses penentuan sampel dalam penelitian kualitatif dilakukan saat peneliti mulai memasuki lapangan dan selama penelitian berlangsung. Maka besar sampel tidak dapat ditentukan peneliti sebelum berada di lapangan. Karena dalam sampel *purposive*, besar sampel ditentukan oleh pertimbangan informasi dari informan

yang dianggap paling memahami tentang sesuatu yang akan diteliti. Menurut S. Nasution (1988) menjelaskan bahwa penentuan unit sampel (responden) dianggap telah memadai apabila telah sampai kepada taraf “*redundancy*” (datanya telah jenuh, ditambah sampel lagi tidak memberikan informasi yang baru), artinya bahwa dengan menggunakan sumber data selanjutnya boleh dikatakan tidak lagi diperoleh tambahan informasi baru yang berarti.

Berdasarkan penjelasan diatas, sebelumnya peneliti telah mempersiapkan beberapa informan yang dianggap dapat membuka jalan memperoleh informasi dan nara sumber yang berkepentingan atau memiliki pemahaman tentang penelitian yang di maksud. Informan tersebut yaitu salah satu tokoh masyarakat yaitu Jaenudin Saleh, S.Sos. Dan beberapa staf di Sekda Pemerintah kota Tidore Kepulauan yaitu Iswan Salim, S.Sos. Indra Herwinda S.Kom. Ibrahim Tosofu, S.Pd. Selanjutnya, informan yang terdiri dari Sekretaris Daerah (Dra.Hj.Kartini Elake,M.Si.), Kabag Umum dan Perlengkapan (Ikbal Jaipono, S.IP.), Kabag Organisasi (H.Abbas Mahmud,S.Sos.M.Si.), dan

Kabag Pemerintahan (H.Hamid Abdullah, S.IP.). Sedangkan pada Badan Kepegawaian Daerah yakni Kepala dan Sekretaris BKD Kota Tidore Kepulauan (M.Taher Wanboko, S.IP. dan Karim Salasa, S.IP.). Adapun informan kunci yaitu Wakil Walikota Tidore Kepulauan (Drs. Hamid Muhammad). Dalam hal ini karena penelitian terkait dengan gaya kepemimpinan Walikota, maka dianggap sangat penting untuk memperoleh dan melengkapi informasi sebelumnya.

Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data collection data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*. **Pengumpulan Data (Data Collection)**, Tahapan proses analisis data yang dilakukan peneliti selama di lapangan yaitu pada saat pengumpulan data. Data yang diperoleh dari hasil wawancara, peneliti langsung dilakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Dengan jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis karena dianggap belum memuaskan, maka peneliti terus mencari informan untuk diwawancarai hingga tahapan di mana data yang diperoleh telah dianggap kredibel dan cukup/jenuh. **Data Reduction (Penyederhanaan Data)**, Pada

tahapan ini, data yang telah dikumpulkan sebelumnya peneliti akan melakukan reduksi data yang berarti merangkum data, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, berupaya menemukan tema dan polanya. Dengan demikian data yang nantinya telah direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Karena fokus penelitian pada gaya kepemimpinan dan upaya-upaya yang dilakukan Walikota Tidore Kepulauan dalam rangka mewujudkan kinerja aparatur yang baik, maka dalam mereduksi data yang telah tercover peneliti menemukan hal-hal yang menarik dan dijadikan sebagai bahan yang dapat membentuk pola dan pengembangan teori. **Data Display (penyajian data)**, Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah difahami. Dalam hal ini Miles and Huberman (1984) menyatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan

mendisplaykan data, maka akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Selanjutnya disarankan, dalam melakukan display data, selain teks yang naratif, juga dapat berupa, grafik, matrik, *network* (jejaring kerja) dan *chart*.

Conclusion Drawing/Verivication,

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan oleh peneliti masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Uji Validitas, dalam pengujian keabsahan data, metode kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan penelitian kuantitatif. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility*

(validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas). Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti berpedoman pada pengujian data dengan cara :Uji kredibilitas yang terdiri dari **perpanjangan pengamatan**, dengan melakukan perpanjangan pengamatan ini dengan tujuan peneliti dapat meningkatkan kepercayaan/kredibilitas data. Selain itu pengujian ini dapat berarti bahwa hubungan peneliti dengan nara sumber semakin akrab, terbuka dan saling mempercayai sehingga informasi yang dibutuhkan peneliti dapat diperoleh secara leluasa dari nara sumber. Namun, seperti halnya bahwa untuk melakukan perpanjangan pengamatan harus dilampirkan dengan surat perpanjangan pengamatan penelitian, di sini peneliti tidak melampirkan surat tersebut. Dengan alasan bahwa peneliti melakukan pengujian ini secara langsung setelah mendapatkan data dari informan yang telah diwawancarai. **Peningkatan ketekunan**, Pada pengujian peningkatan ketekunan yang berarti bahwa peneliti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dan dengan cara

tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan ini, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan salah atau tidak. Sebagai peningkatan wawasan juga bagi peneliti untuk mendalami referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. **Mengadakan member check**: *Member check* adalah, proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya kepemimpinan yang diterapkan Walikota Tidore Kepulauan.

Sering kali terjadi perdebatan paradigmatis tentang bagaimana melakukan perubahan sosial (Humprey & Buttell, 1982) termasuk merubah birokrasi kearah yang lebih baik. Perdebatan ini menyangkut unsur mana yang harus diutamakan atau didahulukan dalam membangun birokrasi.

“Kabag Organisasi (Abbas Mahmud) Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tidore Kepulauan berpendapat bahwa

membangun birokrasi harus dimulai dari manusia yang ada dalam birokrasi itu yaitu pemimpin, karena manusialah yang menciptakan sistem”. Jika manusianya berkualitas baik, ia akan tetap bertindak meski berada dalam sistem yang salah.

Dalam membangun manusia birokrasi, aspek strategis pertama yang harus dibenahi adalah kualitas kepemimpinan birokrasi. Aspek ini harus dibenahi melalui *leadership development* – suatu investasi yang paling bernilai dalam setiap institusi. Begitu pentingnya *leadership development* tersebut dalam menentukan keberhasilan organisasi maka banyak organisasi besar telah menjadikannya sebagai agenda utama pengembangan organisasi (Fulmer & Goldsmith, 2001; Joiner & Josephs, 2007). Pemimpin sangat menentukan kesehatan dan ketahanan suatu institusi dengan menerapkan strategi-strategi yang tepat dan membuka jaringan dengan pihak-pihak luar. Pemimpin memberikan keteladanan dan kepantasan dalam berperilaku bagi bawahannya. Karenanya, membenahi kepemimpinan merupakan investasi besar bagi kemajuan institusi.

Untuk menentukan gaya kepemimpinan Walikota yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu

maka mempertimbangkan dengan menggunakan indikator-indikator berdasarkan lima tipe kepemimpinan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa pemimpin efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi berbeda, tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi.

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin/Walikota dilakukan dengan mengamati sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Upaya-upaya tersebut didasarkan pada teori sifat (*the trait theory of leadership*) dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin. Ada beberapa sifat yang melekat pada diri Walikota Tidore Kepulauan terkait dengan relevansinya antara indikator yang satu dengan indikator yang lain dari masing-masing lima tipe kepemimpinan yakni :

- a. Mengomunikasikan Visi, Memiliki Kualitas Luar Biasa dan Pembuat Perubahan, Melibatkan Diri dalam Komunikasi Dua Arah.

Salah satu strategi dalam mewujudkan visi dan misi Kota Tidore

Kepulauan yang menjadi fokus program kerja pemerintah reformasi birokrasi yaitu meningkatkan kompetensi dan profesionalisme aparatur pemerintah dalam rangka mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat. Walikota memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan semua perilaku yang dikerjakan, dengan memberikan kemanfaatan bagi diri sendiri maupun bagi semua bawahan. Komitmen akan mewujudkan visi dan misi inilah yang menunjukkan bahwa sosok Walikota mengarah pada gaya yang kharismatik. Melalui berbagai cara dalam mereformasi birokrasi dengan tujuan efektivitas, efisien dan akuntabilitas seperti merubah cara berpikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak), mendahulukan peranan dari wewenang agar terciptanya pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan professional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

“Wawali Kota Tidore Kepulauan mengatakan bahwa pada setiap apel pagi Walikota selalu menyampaikan visi misinya dalam rangka mensosialisasikan tujuan yang ingin dicapai. Disamping itu setiap SKPD juga diharuskan agar meneruskan penyampaian visi misi di setiap rapat-rapat staf oleh pimpinan masing-masing. Selain itu sosialisasi visi misi juga ada di tempat-tempat, di mana

terdapat pelayanan publik yang terpampang di dinding-dinding dalam bentuk baliho.”

Peranan kualitas kepemimpinan Walikota yaitu kemampuan, kualifikasi, dan kompetensi juga menjadi faktor penentu dalam memimpin para bawahannya. Eksistensi pemimpin sangat dibutuhkan para bawahannya, sehingga ia terus berusaha menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas dirinya. Dalam hal ini pemimpin tentunya memiliki keinginan untuk memperbaiki berbagai kelemahan dan hambatan yang dihadapi. Membangun pemerintahan yang bersih tidak dapat diwujudkan tanpa usaha meningkatkan kualitas kepemimpinan pada semua bidang dan tingkatan. Dengan kepemimpinan yang mampu mengajak dan mendorong seluruh aparatur pemerintah ikut membangun, berarti cita-cita mewujudkan kehidupan yang kualitasnya semakin baik, akan dinikmati secara merata.

Meningkatkan kualitas kepemimpinan ini dilakukan terus menerus dan berkesinambungan yang diawali dengan pengembangan kemampuan berpikir, agar berlangsung sebagai proses efektif dalam membuat keputusan yang akan mengawali

aktivitas kepemimpinan dalam menggerakkan bawahannya. Keputusan atau kebijakan yang telah dibuat, dikomunikasikan kepada bawahan yang akan digerakkan kearah pencapaian tujuan bersama. Karena itu usaha meningkatkan kemampuan mengkomuni-kasi berbagai keputusan dan kebijakan.

Pemimpin yang berhasil selalu mengatakan bahwa visi adalah cahaya yang membimbing dan kekuatan yang mendorong bagi organisasi. Para ahli mengatakan bahwa visi adalah faktor vital bagi pemimpin. Walikota Tidore Kepulauan merupakan seorang pemimpin yang efektif, di mana ia selalu mempunyai rencana, berorientasi penuh pada hasil dan mengkomunikasikan visi tersebut dan mempengaruhi bawahan sehingga arah baru mendapat dukungan dan bersemangat memanfaatkan sumber daya dan energi yang dimiliki untuk mewujudkan visi tersebut. Berdasarkan hal tersebut, ada tipe kepemimpinan transformasional dan situasional pun yang diterapkan Walikota.

“ Kabag Umum dan Perlengkapan berpendapat bahwa komunikasi dua arah yang dibangun Walikota sangat baik karena kemampuan komunikasi sosialnya yang tak perlu diragukan lagi. Begitupun dalam upaya penyampaian visi dan misi, beliau

sampaikan dan mengarahkan secara langsung pada saat apel. Untuk mencapai visi, misi tersebut Walikota sangat berharap agar adanya sinergitas dan sinkronisasi antara pimpinan dan staf”.

Pemimpin dalam era pembaharuan adalah seorang yang mampu menciptakan suatu lingkungan inovatif, tidak menghambat kreativitas murni dan potensi kekuatan kerja setiap bawahan. Pemimpin pembaharuan memberi arah dan pandangan keluar demi kebutuhan bawahan. Pemimpin membantu untuk menciptakan lingkungan kebanggaan, loyalitas, bukan ketakutan dan intimidasi. Di sinilah pemimpin mampu meletakkan tujuan sebagai komitmen organisasional yaitu loyalitas bawahan melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian organisasi, serta keinginan agar bertahan di dalam organisasi.

b. Memudahkan interaksi, Melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan, Menjadi pendengar yang baik.

Pemimpin yang sangat diharapkan oleh bawahannya adalah pemimpin yang memiliki integritas (keutuhan, kejujuran, dan ketulusan hati) dengan baik. Integritas ini yang menjadi modal bagi pemimpin

untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Walikota Tidore Kepulauan sangat bersifat terbuka, merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan bawahannya bahkan merasa senasib dan sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama. Namun, ada kelemahan yang dimiliki Walikota yaitu perasaan yang lebih mendominasi ketimbang rasionalitas yang dikedepankan.

“ Kabag Organisasi menilai bahwa faktor yang paling mendominasi Walikota dalam hal memberikan keputusan tidak rasional dan tidak menunjukkan ketegasan karena 60% dari itu adalah faktor perasaan yang lebih dikedepankan. Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya “.

Dalam tahapan periodisasi dinilai agak berbeda, dimana kepemimpinan Walikota pada periode pertama sesuai dengan karakter masyarakat, artinya Walikota mampu memahami keinginan masyarakat dan mampu menerjemahkan keinginan tersebut, yang berarti Walikota menerapkan kepemimpinan situasional pada periode ini. Sedangkan pada periode ke dua, gaya kepemimpinan Walikota lebih cenderung ke pengaruh yang lebih politis, sehingga dapat dikatakan justru agak

lambat dalam menentukan kebijakan. Di lain sisi, kemampuan walikota mempengaruhi hal-hal yang tertentu, seperti spirit latar belakang budaya yang cocok dengan masyarakat Tidore karenanya beliau mampu menyesuaikan kepemimpinan formalistik pemerintahan.

Dalam mengambil keputusan Walikota selalu melibatkan pegawai yang dianggap berkompeten, contohnya menyangkut perangkat daerah bagian organisasi, Walikota menganggap keterlibatan dari bagian tersebut sangat berperan penting sebelum pengambilan keputusan. Disamping itu satu hal yang istimewa pada Walikota sebelum mengambil keputusan, diserahkan terlebih dahulu kepada bawahan untuk merumuskan dan mempresentasikan hal-hal yang menjadi penentu kebijakan. (Hasil Wawancara dengan Kabag Organisasi Sekretariat Daerah (SEKDA) Pemerintah Kota Tidore Kepulauan).

Dalam kondisi ketidakpastian dengan banyak perubahan yang mendadak, maka aktivitas pengambilan keputusan merupakan unsur yang paling sulit dalam manajemen, namun juga merupakan usaha yang paling penting bagi pemimpin. Dalam

pengambilan keputusan tersebut tercakup kemahiran menyeleksi dan menentukan keputusan yang paling tepat dari sekian banyak alternatif jawaban atau pemecahan masalah. Seharusnya, karena dibebani oleh tanggung jawab etis, maka merupakan tugas yang cukup berat untuk memastikan satu keputusan di tengah situasi yang tidak menentu atau yang sering muncul mendadak dengan mempunyai sikap ketegasan yang megedepankan rasionalitas.

“Salah satu kebijakan Walikota yakni *coffee morning* yang diadakan tiap satu minggu ke depan dengan tujuan untuk membahas program kerja dan sebagai bahan evaluasi dari masing-masing bagian, badan, kantor dan dinas. Kegiatan yang diprakarsai oleh Walikota ini cukup efektif dalam beberapa bulan berjalan, namun karena ketergantungan pegawai terhadap Walikota cukup besar sehingga kegiatan *coffee morning* hanya berlangsung ketika Walikota berada di tempat. “Hasil wawancara dengan salah satu pegawai di bagian Humas Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tidore Kepulauan”.

Dalam kondisi sedemikian, kepemimpinan merupakan fungsi dari keefektifan operasional pada pengambilan keputusan pada organisasi dan administrasi. Jelasnya, apabila pemimpin mampu dengan tangkas, cerdas, cepat dan arif bijaksana mengambil keputusan yang

tepat, maka organisasi atau administrasi bisa berfungsi secara efektif dan produktif. hal ini sangat berhubungan dengan karena kepemimpinan tersebut merupakan kekuatan dinamis yang bisa menumbuhkan motivasi, aspirasi, koordinasi, yang kesemuanya sangat penting bagi pencapaian tujuan bersama.

- c. Menetapkan peranan yang harus dilakukan bawahan, Memberikan kesediaan dorongan dan dukungan untuk pengikut, Memberikan bimbingan satu persatu, dan Bersifat kebabakan.

Asset yang sangat penting dalam sebuah organisasi yaitu sumber daya manusia (SDM). Karena, manusia sebagai anggota organisasi memiliki peranan yang harus diprioritaskan. Kemajuan atau kemunduran suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas, kuantitas dan moralitas manusia dalam organisasi bersangkutan. Dimana, kualitas manusia menentukan mutu keluaran organisasi.

Dalam hal ini pemimpin tentunya memiliki tujuan dalam rangka meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur. Melalui kedisiplinan aparatur, Walikota menanamkan pada seluruh pegawai dengan cara mengenal diri sendiri, mendisiplinkan diri tentunya, memimpin dengan keteladanan, menanamkan

semangat kemandirian, menghindari sikap dan perilaku negatif, serta menganggap disiplin sebagai cermin ibadah. Kedisiplinan aparatur, tidak lepas dari berbicara mengenai keseluruhan nilai budaya kerja yang diharapkan dapat dikembangkan oleh setiap aparatur, sehingga antara nilai-nilai yang diyakini dan kerja sebagai bentuk aktualisasi keyakinan akan menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja.

“ Staf Humas berpendapat bahwa, dalam hal motivasi terkadang tidak sesuai dengan yang diharapkan bawahan. Karena belum menyentuh langsung pada keinginan staf. Contohnya, dalam melaksanakan tugas masih bersifat instruksi dari atasan. Sehingga, staf sering hanya menunggu perintah. Oleh karena itu, maka peranan Walikota baik secara pribadi maupun sebagai Kepala Pemerintahan sangat penting dalam meningkatkan motivasi agar para pegawai bekerja lebih baik lagi “.

“ Senada dengan itu, Wakil Walikota Tidore Kepulauan menyampaikan bahwa adaupaya pencarian formulasi sistem kepemimpinan yang efektif dan strategis yang akan diterapkan pada situasi seperti itu yakni peningkatan kedisiplinan pegawai, penerapan reward dan funishment demi terwujudnya visi misi pemerintah kota Tidore Kepulauan “.

Sebagai Kepala Pemerintahan, Walikota memiliki komitmen organisasi untuk mengaktualisasikan keyakinan yang sudah dirumuskan sebelumnya. Model kepemimpinan bagi seorang pemimpin cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan pada perilaku transformasi antara individu dengan organisasi. Perilaku Walikota dalam memotivasi pegawai sangat berpengaruh pada lingkungan Sekretariat Daerah (SEKDA) Pemerintah Kota Tidore Kepulauan. Hal ini menunjukkan tipe kepemimpinan transformasional yang diterapkan Walikota. Ikatan emosional kepada para pegawai yang dibangun cukup baik melalui pendekatan persuasif menjadi cara atau perilaku Walikota yang alamiah/bawaan karakter yang sangat peka terhadap lingkungan masyarakat/sosial. Pengaruh ideal dalam dimensi tipe kepemimpinan transformasional perilaku Walikota dikagumi bahkan menjadi contoh atau panutan bagi para pegawai. Menurut salah satu pegawai dari hasil wawancara dikatakan bahwa Walikota dalam hal kedisiplinan maupun kualitas pelayanan sangat berpengaruh secara signifikan.

Salah satu aspek kepemimpinan yang sangat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan Walikota Tidore Kepulauan adalah tipe kepemimpinan paternalistik atau kebapak'an. Selain tipe kepemimpinan yang telah disebutkan sebelumnya, sifat kebapak'anlah yang sangat mendominasi dari tipe-tipe yang lainnya. Salah satu penyebab popularitas pemimpin yang paternalistik yaitu peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat. Sehingga ada istilah dengan menggunakan bahasa daerah, yang diungkapkan oleh Kabag Umum dan Perlengkapan bahwa "Bapak Walikota selalu bercermin pada Toma Loa Se Banari yang berarti keadilan dan kebenaran. Istilah inilah yang dijadikan sebagai pedoman dalam mewujudkan visi dan misi Kota Tidore Kepulauan".

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasional diwarnai oleh harapan para pengikutnya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk.

Kepemimpinan tersebut mempunyai sifat yang tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan para bawahannya. Berikut ini hasil penelitian yang dibuat dalam bentuk tabel tentang beberapa indikator yang sesuai dari tipe kepemimpinan Walikota Tidore Kepulauan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kota Tidore Kepulauan:

Tabel 1.
Indikator Tipe Kepemimpinan pada Walikota Tidore kepulauan

| No. | Tipe Kepemimpinan & Indikatornya | Hasil Penelitian |
|-----|---|--|
| 1. | Karismatik: a. Mengembangkan pemikiran visioner b. Mengomunikasikan visi c. Percaya diri & mengambil resiko d. Bertindak berdasarkan krisis e. Pembuat perubahan f. Memiliki kualitas luar biasa | Hasil penelitian yang telah diuraikan diatas, menunjukkan ada beberapa indikator yang melekat pada Walikota Tidore Kepulauan, yang merupakan representatif dari tipe kepemimpinan tersebut, yakni : |
| 2. | Transaksional: a. Bekerja dalam situasi b. Patuh pada peraturan dan nilai organisasinya c. Timbal balik & tawar menawar Tranformasional: a. Mengubah situasi b. Memunculkan kegairahan (<i>inspiring</i>) c. Memunculkan minat terhadap hal baru d. Memberikan bimbingan satu persatu | a. Mengembangkan pemikiran visioner b. Mengomunikasikan visi c. Pembuat perubahan d. Memiliki kualitas luar biasa e. Memudahkan interaksi f. Melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan g. Menjadi pendengar yang baik |
| 3. | Situasional: a. Menetapkan peranan yang harus dilakukan pengikut b. Melibatkan diri dalam komunikasi dua arah c. Memberikan kesediaan dukungan & dorongan untuk pengikut d. Memudahkan interaksi e. Melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan f. Menjadi pendengar yang baik | h. Menetapkan peranan yang harus dilakukan pengikut i. Memberikan kesediaan dukungan & dorongan untuk pengikut j. Memberikan bimbingan satu persatu, dan k. Bersifat kebabakan |
| 4. | Paternalistis: a. Bersifat kebabakan b. Tidak melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan c. Minimnya peluang berinisiatif bagi | |

KESIMPULAN DAN SARAN

Aspek utama yang dilakukan oleh PEMDA Kabupaten Tidore Kepulauan yaitu membangun visi birokrasi melalui proses internalisasi/institusionalisasi, membangun manusia birokrasi sebagai aspek strategis pertama yang harus dibenahi kualitas kepemimpinan birokrasi, melalui perkembangan kepemimpinan. Membangun sistem birokrasi, tiga aspek strategis yang harus dibenahi melalui pembenahan struktur, menerapkan strategi yang tepat dan pembenahan organisasi.

Salah satu strategi dalam mewujudkan visi dan misi Kota Tidore Kepulauan yang menjadi fokus program kerja pemerintah reformasi birokrasi yaitu meningkatkan kompetensi dan profesionalisme aparatur pemerintah dalam rangka mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat. Komitmen akan mewujudkan visi dan misi inilah yang menunjukkan bahwa sosok Walikota mengarah pada gaya yang kharismatis. Melalui berbagai cara dalam mereformasi birokrasi dengan tujuan efektivitas, efisien dan akuntabilitas seperti merubah cara berpikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak), mendahulukan peranan dari wewenang agar terciptanya pemerintahan

yang baik, bersih, transparan dan professional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Peranan kualitas kepemimpinan Walikota yaitu kemampuan, kualifikasi, dan kompetensi juga menjadi faktor penentu dalam memimpin para bawahannya. Keputusan atau kebijakan yang telah dibuat, dikomunikasikan kepada bawahan yang akan digerakkan kearah pencapaian tujuan bersama. Karena itu usaha meningkatkan kemampuan mengkomunikasi berbagai keputusan dan kebijakan.

Walikota Tidore Kepulauan merupakan seorang pemimpin yang efektif, di mana ia selalu mempunyai rencana, berorientasi penuh pada hasil dan mengkomunikasikan visi tersebut dan mempengaruhi bawahan sehingga arah baru mendapat dukungan dan bersemangat memanfaatkan sumber daya dan energi yang dimiliki untuk mewujudkan visi tersebut. Berdasarkan hal inilah yang menunjukkan bahwa ada beberapa tipe kepemimpinan yang sangat mendominasi Kepemimpinan Walikota, yakni paternalistik (kebakak'an), Kharismatik, Transformasional dan situasional.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka saran yang dapat dikemukakan bahwa kecenderungan tipe kepemimpinan yang diterapkan Walikota Tidore kepulauan yaitu paternalistik yang dinilai dalam mengayomi bawahannya terlalu berlebihan. Maka dari itu, diharapkan adanya perubahan yang dilakukan Walikota terkait misalnya tidak lagi mengedepankan perasaan tetapi sikap rasional dan ketegasan dalam mengambil keputusan yang harus ditanamkan pada diri Walikota sebagai seorang pemimpin. Dan, membangun kepemimpinan dalam birokrasi tidak cukup hanya membangun elit-elit yang ada dalam birokrasi. Karena berputarnya roda Pemerintahan Kota Tidore Kepulauan sangat tergantung pada seluruh aparatur yang berada di berbagai tingkatan, khususnya pada Sekretariat Daerah (SEKDA) Kota Tidore Kepulauan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Fanar Syukri, Ph.d. *Standar Pelayanan Publik PEMDA*, Jakarta: Kreasi Wacana, 2009
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Msi. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT Refika Aditama, 2005
- Amin Ibrahim, Drs, MA. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*, Bandung: Mandar Maju, 2008
- Ambar Teguh Sulistyani, Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009
- Adam Ibrahim Indrawijaya, MPA. *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*, PT Refika Aditama, 2010
- Hendyat Soetopo. *Prilaku Organisasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010
- Kartini Kartono, Dr. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1992
- Miftha Thoha, *Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1983
- Sedarmayanti, Prof. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemimpinan yang Baik)*, Bandung: PT Refika Aditama, 2009
- Sedarmayanti, Prof. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*, Bandung: PT Refika Aditama, 2007
- Sondang P. Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan, cetakan kelima*, Jakrta: Rineka Cipta, 2003
- Septiawan Santana k. *Menulis Ilmiah Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi*

Kedua, Jakarta: Yayasan Pustaka Obor

Indonesia, 2010

