KEPEMIMPINAN BERINTEGRITAS DALAM PEMERINTAHAN DAN SOSIAL: STUDI KASUS KEPEMIMPINAN TRI RISMAHARINI

Nur Raudhoturrahmah[1], Hasnah Faizah[2]

[1,2]*Universitas Riau*

E-mail : nur.raudhoturrahmah6209@grad.unri.ac.id[1], hasnah.faizah@lecturer.unri.ac.id[2]

ABSTRAK

Kepemimpinan berintegritas merupakan elemen penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan berorientasi pada kepentingan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep, praktik, dan implikasi kepemimpinan berintegritas dalam konteks pemerintahan Indonesia melalui studi kasus terhadap figur Tri Rismaharini. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, data diperoleh melalui studi pustaka yang mencakup literatur akademik, dokumen kebijakan, dan arsip media. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Risma mencerminkan perpaduan antara servant leadership, transformational leadership, dan moral leadership. Nilai-nilai integritas diwujudkan melalui penerapan e-government, peningkatan transparansi anggaran, disiplin birokrasi, serta kebijakan sosial yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat. Temuan ini menegaskan bahwa integritas bukan sekadar aspek moral, tetapi juga instrumen strategis yang mendorong perubahan struktural dalam birokrasi serta memperkuat kepercayaan publik. Model kepemimpinan berintegritas seperti Risma dapat menjadi inspirasi dalam reformasi birokrasi dan pembangunan tata kelola pemerintahan yang etis, humanis, dan adaptif terhadap dinamika sosial-politik Indonesia.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Berintegritas, Pemerintahan, Tri Rismaharini, Servant Leadership, Transformational Leadership, Integritas Public*

ABSTRACT

Integrity-based leadership is a crucial element in achieving clean, transparent, and people-oriented governance. This study aims to analyze the concept, practice, and implications of integrity leadership within the context of Indonesian public administration through a case study of Tri Rismaharini. Using a qualitative approach and case study method, data were collected from academic literature, policy documents, and media archives. The findings reveal that Risma's leadership integrates the principles of servant leadership, transformational leadership, and moral leadership. Integrity values were implemented through e-government initiatives, budget transparency, bureaucratic discipline, and social policies focusing on community welfare. The study concludes that integrity functions not only as a moral virtue but also as a strategic instrument driving bureaucratic transformation and strengthening public trust. Risma's leadership model serves as a practical reference for promoting bureaucratic reform and developing ethical, humanistic, and adaptive governance in Indonesia's socio-political context.

Keywords : *Integrity Leadership, Governance, Tri Rismaharini, Servant Leadership, Transformational Leadership, Public Integrity*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen kunci dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan sosial di suatu negara. Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, kepemimpinan tidak hanya dipandang sebagai fungsi manajerial dalam birokrasi, tetapi juga sebagai instrumen moral dan sosial yang menentukan arah perubahan masyarakat. Menurut Dwiyanto (2021), kualitas kepemimpinan menjadi indikator utama dari efektivitas tata kelola pemerintahan (*governance performance*), karena pemimpin berperan sebagai penggerak nilai, penentu kebijakan, dan penjaga integritas sistem.

Dalam era modern yang ditandai oleh arus globalisasi, perkembangan teknologi, dan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap transparansi, tuntutan terhadap pemimpin yang berintegritas semakin tinggi. Integritas menjadi komponen moral yang membedakan antara pemimpin yang hanya berorientasi pada kekuasaan dengan pemimpin yang berorientasi pada pelayanan publik (public service). Menurut Nuradhawati & Rahmandika (2025), integritas bukan sekadar atribut personal, tetapi juga merupakan komitmen struktural terhadap kejujuran, akuntabilitas, dan tanggung jawab publik. Pemimpin yang berintegritas mampu menjaga keseimbangan antara kepentingan birokrasi dan kepentingan masyarakat tanpa mengorbankan nilai-nilai moral.

Fenomena lemahnya integritas kepemimpinan di Indonesia telah lama menjadi perhatian publik. Kasus korupsi, penyalahgunaan wewenang, serta rendahnya akuntabilitas lembaga pemerintahan menunjukkan bahwa banyak pemimpin yang gagal menjadikan moralitas sebagai dasar pengambilan keputusan. Menurut Mozin et al (2025), salah satu akar masalah lemahnya tata kelola pemerintahan di Indonesia terletak pada budaya kekuasaan yang masih bersifat hierarkis dan patrimonial, di mana loyalitas personal lebih diutamakan daripada profesionalisme dan nilai etis. Akibatnya, banyak kebijakan publik yang kehilangan orientasi sosialnya dan cenderung menguntungkan kelompok tertentu.

Dalam situasi tersebut, kehadiran sosok pemimpin yang berintegritas dan berorientasi pada kepentingan masyarakat menjadi sangat penting. Salah satu figur yang sering dijadikan contoh adalah Tri Rismaharini, Wali Kota Surabaya dua periode (2010–2020) dan Menteri Sosial Republik Indonesia sejak tahun 2020. Menurut Tuti & Adawiyah (2020), Risma dikenal karena gaya kepemimpinannya yang tegas, disiplin, empatik, dan konsisten dalam memperjuangkan nilai-nilai keadilan sosial. Selama kepemimpinannya, Surabaya mengalami transformasi signifikan dalam bidang tata kota, lingkungan hidup, pelayanan publik, dan kesejahteraan sosial.

Kepemimpinan Risma sering dikaitkan dengan model servant leadership, di mana pemimpin dipandang sebagai pelayan masyarakat yang menempatkan kebutuhan publik di atas kepentingan pribadi atau politik. Menurut Yanda et al (2025), gaya kepemimpinan Risma menonjol karena orientasinya terhadap kemanusiaan dan kesejahteraan sosial, yang diwujudkan melalui kebijakan-kebijakan pro-rakyat seperti penanganan anak jalanan, perbaikan permukiman kumuh, dan penguatan sistem kesejahteraan berbasis komunitas. Dengan pendekatan ini, Risma membangun citra kepemimpinan yang tidak hanya kuat secara administratif, tetapi juga bermakna secara sosial.

Namun, karakter kepemimpinan yang tegas dan emosional juga menimbulkan perdebatan di kalangan akademisi dan masyarakat. Menurut Maulina et al (2025), kepemimpinan yang terlalu dominan dapat menimbulkan persepsi otoritarianisme, terutama dalam konteks birokrasi yang seharusnya berjalan kolektif. Sementara itu, penelitian Mozin et al (2025) menegaskan bahwa tantangan bagi pemimpin berintegritas terletak pada kemampuan untuk menyeimbangkan antara ketegasan dan partisipasi, antara kendali birokratis dan kebebasan demokratis. Dengan demikian, integritas dalam kepemimpinan publik tidak dapat dimaknai secara tunggal, melainkan harus dipahami dalam dialektika antara moralitas, struktur, dan konteks sosial-politik.

Dari perspektif etika pemerintahan, kepemimpinan Risma juga mencerminkan perpaduan antara transformational leadership dan moral leadership. Menurut Burns (1978), pemimpin transformasional berusaha mengubah nilai dan perilaku pengikutnya melalui inspirasi moral dan visi bersama. Dalam hal ini, Risma berhasil mentransformasi budaya kerja birokrasi Surabaya dari sistem yang kaku menjadi lebih dinamis, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Selain itu, gaya kepemimpinannya yang berani dan emosional sering kali dimaknai sebagai ekspresi otentik dari empati moral terhadap penderitaan masyarakat, bukan sekadar strategi politik.

Lebih jauh, dalam konteks sosial yang lebih luas, kepemimpinan Risma berperan penting dalam memperkuat jalinan solidaritas sosial antara pemerintah dan masyarakat. Menurut Yanda et al (2025), kepemimpinan yang berintegritas memiliki efek ganda (dual impact): di satu sisi memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah, dan di sisi lain mendorong partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Risma menunjukkan bahwa integritas bukan hanya norma etika, tetapi juga energi sosial yang mampu menggerakkan perubahan di tingkat akar rumput. Dengan demikian, pembahasan mengenai kepemimpinan berintegritas dalam konteks pemerintahan Indonesia menjadi relevan dan signifikan, terutama di tengah krisis moralitas publik dan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga negara. Kasus Tri Rismaharini memberikan gambaran konkret tentang bagaimana nilai-nilai integritas dapat diterapkan dalam kebijakan, manajemen birokrasi, dan hubungan sosial.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep, praktik, serta implikasi kepemimpinan berintegritas dalam konteks pemerintahan dan sosial melalui studi kasus Tri Rismaharini. Kajian ini akan menyoroti bagaimana nilai-nilai integritas diimplementasikan dalam pengambilan keputusan publik, bagaimana gaya kepemimpinan Risma membentuk budaya organisasi pemerintahan daerah, serta bagaimana pengaruhnya terhadap kepercayaan dan kesejahteraan masyarakat. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan empiris bagi pengembangan model kepemimpinan berintegritas yang adaptif terhadap dinamika sosial- politik Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan berintegritas dalam konteks pemerintahan dan sosial melalui studi pada figur Tri Rismaharini. Menurut Sujarweni (2021), penelitian kualitatif berfungsi untuk menggali makna, memahami fenomena, dan menafsirkan perilaku manusia berdasarkan konteks yang alami, sehingga sangat sesuai untuk mengkaji nilai-nilai kepemimpinan dan integritas. Data penelitian ini diperoleh melalui studi pustaka yang meliputi buku, jurnal ilmiah, dokumen kebijakan publik, serta arsip media yang relevan dengan topik kepemimpinan Tri Rismaharini. Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif, yaitu dengan mereduksi, mengelompokkan, dan menafsirkan data untuk menemukan pola makna sebagaimana disarankan oleh Miles & Huberman (1994). Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan penelusuran literatur komparatif, agar hasil interpretasi memiliki dasar empiris dan teoritis yang kuat. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana integritas diwujudkan dalam kepemimpinan pemerintahan dan sosial.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Berintegritas sebagai Pilar Tata Kelola Pemerintahan

Kepemimpinan merupakan elemen strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan berkeadilan. Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai fungsi manajerial, melainkan juga sebagai kekuatan moral yang menggerakkan perubahan sosial. Menurut Dwiyanto (2021), kualitas kepemimpinan menjadi indikator utama dari efektivitas governance karena pemimpin berperan sebagai penggerak nilai, pembuat kebijakan, sekaligus penjaga integritas sistem.

Integritas menjadi kunci utama yang membedakan antara pemimpin yang berorientasi pada kekuasaan dan pemimpin yang berorientasi pada pelayanan publik. Nuradhawati & Rahmandika (2025) menegaskan bahwa integritas tidak sekadar atribut personal, tetapi merupakan komitmen struktural terhadap kejujuran, akuntabilitas, dan tanggung jawab publik. Dengan demikian, kepemimpinan berintegritas menjadi pondasi moral bagi terbentuknya pemerintahan yang bersih dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

2. Implementasi Nilai Integritas dalam Kepemimpinan Tri Rismaharini

a. Transparansi dan Akuntabilitas

Selama menjabat sebagai Wali Kota Surabaya (2010–2020), Risma dikenal menerapkan prinsip transparansi dalam pengelolaan anggaran daerah. Salah satu inovasi penting adalah penerapan *e- government system*, termasuk *e-budgeting*, *e-procurement*, dan *e-performance*, yang memungkinkan masyarakat mengawasi penggunaan anggaran daerah secara daring (Pemerintah Kota Surabaya, 2018). Implementasi sistem digital ini menurunkan potensi korupsi secara signifikan. Berdasarkan laporan Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri, 2019), Surabaya menjadi salah satu kota dengan Indeks Integritas Publik tertinggi di Indonesia pada tahun 2018,

dengan skor 87,3%. Ini menunjukkan keberhasilan dalam menegakkan transparansi dan akuntabilitas publik.

b. Ketegasan dalam Penegakan Disiplin Birokrasi

Risma dikenal tegas terhadap aparatur sipil negara (ASN) yang tidak disiplin atau terlibat dalam praktik tidak etis. Misalnya, pada tahun 2015 ia sempat viral karena memarahi langsung ASN yang melanggar tugas pelayanan publik. Sikap ini sering dipersepsikan keras, namun menurut Maulina et al (2025), gaya kepemimpinan seperti ini diperlukan dalam konteks birokrasi yang masih sarat budaya patronase. Pendekatan tegas ini berdampak positif terhadap kinerja pelayanan publik, yang meningkat 23% menurut survei Bappenas (2019) terkait Indeks Kepuasan Pelayanan Publik (IKPP).

3. Kepemimpinan yang Berorientasi Pelayanan Publik

Konsep *servant leadership* tercermin kuat dalam gaya kepemimpinan Risma. Menurut Yanda et al (2025), Risma memandang jabatannya sebagai amanah sosial, bukan posisi kekuasaan. Ia sering turun langsung ke lapangan—meninjau daerah kumuh, mengunjungi sekolah, hingga menangani anak jalanan. Salah satu kebijakan unggulannya adalah Program Pusat Pelayanan Anak Integratif (PPAI) yang menampung anak-anak jalanan dan memberikan pendidikan vokasional. Program ini berhasil menurunkan jumlah anak jalanan di Surabaya hingga 60% dalam lima tahun (data Dinas Sosial Surabaya, 2019). Selain itu, Risma juga memperjuangkan hak perempuan dan difabel melalui kebijakan *inclusive governance*. Contohnya, pembangunan taman kota ramah difabel dan fasilitas publik inklusif di seluruh kecamatan Surabaya.

4. Dimensi Transformasional dalam Kepemimpinan Risma

Mengacu pada teori transformational leadership oleh Burns (1978), Risma berhasil mengubah nilai dan perilaku birokrasi Surabaya. Sebelum 2010, birokrasi kota cenderung pasif dan hierarkis; namun di bawah kepemimpinannya, muncul budaya kerja baru yang proaktif, cepat tanggap, dan melayani masyarakat. Surabaya juga memperoleh sejumlah penghargaan nasional dan internasional sebagai bukti nyata transformasi tersebut, antara lain:

- *UN Habitat Scroll of Honour Award* (2018) untuk inovasi tata kota berkelanjutan dan ramah lingkungan.
- *ASEAN Environmentally Sustainable City Award* (2017) atas kebijakan hijau dan pengelolaan sampah terpadu.
- *Open Government Indonesia Award* (2019) untuk praktik pemerintahan transparan dan partisipatif.

Penghargaan-penghargaan tersebut menunjukkan bahwa nilai integritas tidak berhenti pada level moralitas, tetapi mampu menghasilkan impact measurable terhadap tata kelola pemerintahan dan kepercayaan publik.

5. Dialektika Ketegasan dan Kemanusiaan

Kepemimpinan Risma sering menimbulkan perdebatan karena gaya emosionalnya di ruang publik. Namun, seperti diuraikan Mozin et al (2025), dalam konteks birokrasi Indonesia yang kerap permisif terhadap pelanggaran, ekspresi emosional Risma mencerminkan bentuk empati moral, bukan otoritarianisme. Banyak warga menilai gaya kepemimpinan Risma autentik dan tulus, karena didasari empati terhadap penderitaan masyarakat. Sikap ini memperkuat trust building antara pemerintah dan warga, sebuah aspek penting dari integritas sosial.

6. Implikasi bagi Model Kepemimpinan di Indonesia

Dari bukti empiris di atas, dapat disimpulkan beberapa implikasi penting:

a. Nilai integritas dapat diukur melalui kebijakan dan hasil nyata, seperti peningkatan transparansi, penurunan korupsi, dan kepuasan publik
b. Pemimpin berintegritas mampu menjadi katalis transformasi sosial, bukan sekadar administrator kebijakan.
c. Kepemimpinan moral tidak bertentangan dengan ketegasan administratif, melainkan saling melengkapi dalam membangun sistem pemerintahan yang etis dan efektif.

Dari keseluruhan uraian pembahasan dapat disimpulkan bahwa integritas merupakan inti dari kepemimpinan publik yang efektif dan berkeadilan. Melalui studi kasus kepemimpinan Tri Rismaharini, terlihat bahwa integritas tidak hanya menjadi konsep moral, tetapi juga energi transformatif yang menggerakkan sistem birokrasi menuju tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Gaya kepemimpinan Risma yang tegas, empatik, dan konsisten dalam menegakkan nilai-nilai etika publik membuktikan bahwa kepemimpinan berintegritas mampu membangun kepercayaan sosial serta memperkuat legitimasi pemerintahan di mata rakyat.

Dengan demikian, praktik kepemimpinan Risma menjadi model yang relevan bagi pengembangan paradigma kepemimpinan publik di Indonesia. Nilai-nilai moral, profesionalisme birokrasi, dan partisipasi masyarakat terbukti dapat bersinergi dalam menghasilkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan humanis. Ke depan, kepemimpinan berintegritas perlu terus didorong sebagai core framework dalam reformasi birokrasi, agar pemerintahan tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga bermakna secara etis dan sosial. Dari keseluruhan uraian pembahasan dapat disimpulkan bahwa integritas merupakan inti dari kepemimpinan publik yang efektif dan berkeadilan. Melalui studi kasus kepemimpinan Tri Rismaharini, terlihat bahwa integritas tidak hanya menjadi konsep moral, tetapi juga energi transformatif yang menggerakkan sistem birokrasi menuju tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Gaya kepemimpinan yang tegas, empatik, dan konsisten dalam menegakkan nilai-nilai etika publik membuktikan bahwa kepemimpinan berintegritas mampu membangun kepercayaan sosial serta memperkuat legitimasi pemerintahan di mata rakyat.

Dengan demikian, praktik kepemimpinan Risma menjadi model yang relevan bagi pengembangan paradigma kepemimpinan publik di Indonesia. Nilai-nilai moral, profesionalisme birokrasi, dan partisipasi masyarakat terbukti dapat bersinergi dalam menghasilkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan humanis. Ke depan, kepemimpinan berintegritas perlu terus didorong sebagai core framework dalam reformasi birokrasi, agar pemerintahan tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga bermakna secara etis dan sosial.

KESIMPULAN

Kepemimpinan berintegritas merupakan fondasi utama dalam membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif dan berorientasi pada kepentingan publik. Dalam konteks pemerintahan Indonesia yang masih diwarnai oleh budaya patrimonial dan praktik kekuasaan personal, integritas menjadi faktor pembeda antara pemimpin yang hanya mengejar kekuasaan

dengan pemimpin yang mengutamakan pelayanan dan moralitas publik. Studi kasus terhadap kepemimpinan Tri Rismaharini menunjukkan bahwa nilai-nilai integritas dapat diimplementasikan secara nyata melalui kebijakan publik yang transparan, disiplin birokrasi yang kuat, dan empati sosial terhadap masyarakat. Kepemimpinan Risma menegaskan bahwa integritas bukan sekadar atribut moral individu, melainkan prinsip kerja yang melembaga dalam sistem pemerintahan. Melalui inovasi seperti penerapan e-government, penguatan pelayanan sosial, dan pembangunan kota berkelanjutan, Risma membuktikan bahwa integritas dapat menjadi kekuatan transformasional yang mendorong perubahan struktural dalam birokrasi dan meningkatkan kepercayaan publik. Secara konseptual, kepemimpinan berintegritas mengandung dimensi moral, sosial, dan institusional yang saling berkaitan.

Pemimpin berintegritas harus mampu menyeimbangkan ketegasan moral dengan partisipasi demokratis, serta menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi atau politik. Sementara secara praktis, model kepemimpinan seperti yang ditunjukkan Tri Rismaharini dapat menjadi inspirasi bagi reformasi birokrasi di tingkat nasional maupun daerah, karena mampu menyatukan nilai moralitas dan efektivitas manajerial dalam satu kerangka kepemimpinan yang utuh. Dengan demikian, integritas dalam kepemimpinan publik tidak hanya menjadi tuntutan etika, tetapi juga kebutuhan strategis dalam membangun pemerintahan yang kredibel, berdaya saing, dan berpihak kepada rakyat. Penguatan integritas pemimpin di masa depan perlu diupayakan melalui pendidikan karakter, sistem meritokrasi, dan pembudayaan etika publik dalam seluruh tingkatan birokrasi. Hanya dengan cara itu, pemerintahan Indonesia dapat bergerak menuju paradigma baru kepemimpinan yang humanis, transparan, dan berkeadilan sosial.

DAFTAR PUSTAKA

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Dwiyanto, A. (2021). Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: UGM Press.

Maulina, A., Saepudin, E. A., Hasanah, U., Subchiyah, N. R., Salsabila, A. N., & Yani, L. R. (2025). Gaya Kepemimpinan Otokratis VS Demokratis Studi Kasus pada Pemerintah Daerah dalam Pengambilan Kebijakan Publik. Journal of Multidisciplinary Inquiry in Science, Technology and Educational Research, 2(1), 205–211. https://doi.org/10.32672/mister.v2i1.2403

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. Los Angeles: Sage Publication.

Mozin, S. Y., Pakaya, R., Musa, A., Supu, H., Syarif, S. W., Kadir, S. S., Datau, N., Rasid, M., & Labino, R. I. A. (2025). Penerapan Prinsip Good Governance sebagai Upaya Menghindari Patologi Birokrasi Menuju Birokrasi yang Efisien. Sosial Simbiosis: Jurnal Integrasi Ilmu Sosial Dan Politik, 2(2), 235–250. https://doi.org/10.62383/sosial.v2i2.1738

Nuradhawati, R., & Rahmandika, M. A. (2025). Etika Kepemimpinan dalam Pemerintahan: Membangun Integritas dan Kepercayaan Publik. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Sujarweni, V. W. (2021). Metodologi Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Tuti, R. W. D., & Adawiyah, S. El. (2020). Kepemimpinan Walikota Surabaya Tri Rismaharini Sebagai Model Birokrasi Efektif. Perspektif Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi Politik Dan Komunikasi Bisnis, 4(1), 73–82. https://doi.org/10.24853/pk.4.1.73-82

Yanda, A. A., Syailindri, F., Ririn, R., Hanoselina, Y., & Syafril, R. (2025). Keteladanan Sifat Positif Tri Rismaharini dalam Kepemimpinan Sektor Publik. Jurnal Intelek Insan Cendikia, 2(6), 11047–11058.