

### **BAB III**

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan memaparkan hasil penelitian yang didapatkan dilapangan melalui data primer. Data primer diperoleh dari wawancara dengan pihak-pihak terkait yang berhubungan dengan kepemimpinan Bupati Kulonprogo dalam meningkatkan kinerja pegawai tahun 2017. Seluruh data yang terkumpul akan dianalisis agar data yang diperoleh dapat diklasifikasikan dengan lebih sederhana dan digambarkan dengan kata-kata yang mudah dipahami.

#### **A. Gaya Kepemimpinan Transformatif Bupati Dr. Hasto Wardoyo, Sp. OG**

Pemimpin transformatif selalu berusaha untuk menjadikan pegawainya untuk bekerja dengan baik, melalui berbagai cara misalnya memotivasi dan memberdayakan pegawai. Dalam kepemimpinan transformatif seorang pemimpin berupaya untuk mengubah persepsi, sikap, dan perilaku pegawai, serta memotivasi dalam pola kerja, bekerja dan nilai-nilai kerja pegawai alhasil pegawai lebih mengoptimalkan kinerjanya untuk tercapainya kepentingan bersama.

Dibutuhkan semangat kerjasama antara pemimpin dan bawahannya serta melibatkan masyarakat agar saling bersinergi dan menghasilkan sesuatu yang positif. Sebagaimana yang dijelaskan bahwa kepemimpinan saja tidak cukup hanya memiliki kemampuan untuk memimpin, melainkan harus mampu memberikan perubahan dan mampu menggerakkan masyarakat serta mampu memberikan solusi yang membangun. Pemimpin yang inovatif dan kreatif

sangat dibutuhkan di Kabupaten Kulonprogo agar mampu mengarahkan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kulonprogo.

Interaksi antara pemimpin dan pegawai dapat dilihat dari pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pegawai dan berupaya mencapai prestasi kinerja yang tinggi dan bermutu. Dalam hal ini gaya kepemimpinan transformatif terdapat empat karakteristik untuk menjalankan tugasnya yaitu kharisma, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individu. Dengan menggunakan indikator kepemimpinan transformatif, peneliti menemukan temuan dari wawancara dengan beberapa pemangku kepentingan terkait kepemimpinan Hasto Wardoyo sebagai Bupati Kulonprogo, dengan penjabaran sebagai berikut :

### **1. Kharisma**

Indikator pertama dalam menjelaskan kepemimpinan Hasto Wardoyo adalah kharisma. Bagaimana dia sebagai Bupati Kulonprogo menjadi pemimpin yang bertindak sebagai contoh yang kuat bagi bawahannya. Para bawahan khususnya mengagumi, menghormati pada pemimpinnya. Mereka mengidentifikasi pimpinan sebagaimana visi dan nilai yang diperjuangkan mereka. Sehingga pemimpin yang berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan bagi anggotanya.

Menurut Northouse (dalam Zuhriyati, 2017) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kharisma dapat diukur melalui dua

komponen, yang pertama yaitu komponen pengakuan yang mengacu pada pengakuan pengikut kepada pemimpin berdasarkan persepsi yang mereka miliki atas pemimpin mereka, dan yang kedua yaitu, komponen perilaku yang mengacu pada pengamatan pengikut tentang perilaku pemimpin. Faktor-faktor ini dapat dijabarkan dalam poin-poin dibawah ini sebagai berikut :

a. Keteladanan

Menurut Kartini Kartono (2016: 47) mengatakan bahwa upaya menilai keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin antara lain, bisa dilakukan dengan mengamati sifat dan kualitas perilaku. Salah satu kualitas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah keterampilan mengajar di mana disebutkan bahwa pemimpin yang baik adalah seorang guru yang mampu membimbing, mendidik, menyemangati, dan menjadi contoh bagi bawahannya untuk bergerak dengan baik.

Keteladanan ini menjelaskan bahwa Sebagai seorang pemimpin harus berusaha agar dapat menjadi pemimpin yang memberikan keteladanan kepada pegawainya, pemimpin juga harus siap untuk mendapatkan masukan dan saran dari bawahannya. Dari hasil penelitian dengan wawancara bersama ibu Armawati selaku Kepala Bidang Data Disiplin dan Kesejahteraan bahwasannya :

*“Keteladanan dalam hal ini pak Hasto selalu memberikan keteladanan kepada pegawainya agar selalu bekerja dengan baik dan bersungguh-sungguh, selain itu dalam dalam setiap kegiatan yang melibatkan bupati selalu memberi contoh yang baik”.*

Selain hasil wawancara dengan Ibu Armawati peneliti mewawancarai Bapak Restoris selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan yang mengatakan bahwasanya :

*“Bapak Hasto itu selalu menginginkan stafnya untuk menghayati sebuah kemiskinan, beliau pun tidak hanya bicara saja tapi beliau juga melakukan tindakan-tindakan. Contoh kaitannya dengan bedah rumah, dimana hampir setiap melakukan bedah rumah beliau itu tidak pernah absen atau tidak pernah tidak hadir ke acara bedah rumah kecuali memang beliau ada urusan atau acara ke luar kota. Itu menjadi salah satu contoh bahwasanya beliau tidak hanya memerintah tapi juga ikut serta di dalamnya”.*

Hasto Wardoyo merupakan salah satu Kepala Daerah yang secara langsung memberikan contoh dan perilaku yang berkaitan dengan kinerja pemerintahan terutama terkait dengan dua hal yaitu komitmen dan konsistensi dalam perkataan dan perbuatan yang dilakukannya untuk meningkatkan kinerja pegawai sesuai yang diharapkan. Tidak sepenuhnya Hasto Wardoyo sempurna untuk menjadi contoh bagi pegawainya, tetapi dengan diraihnya beberapa penghargaan adalah karena keberaniannya dalam memperbaiki struktur pemerintahan yang lambat menjadi struktur pemerintahan yang cepat.

Hal diatas dapat kita ketahui bahwa Dengan latar belakang Dokter pak Hasto mampu memberikan keteladanan dengan bersungguh-sungguh dan memberikan keteladanan dalam bekerja. Hal ini diperkuat dengan sejumlah penghargaan yang diberikan kepada Bupati Kulonprogo sebagai berikut :

**Tabel 3.1**

**Penghargaan Bupati Kulonprogo**

No	Penghargaan	Tahun	Diserahkan
1	Penghargaan Kepala Daerah terbaik dalam Penegakan Etika Usaha Berkelanjutan di Daerah Istimewa Yogyakarta	2012	Lembaga Ombudsman Swasta (LOS)
2	Penghargaan Kepala Daerah sebagai penggerak pemberdayaan Keluarga	2013	Yayasan Damandiri
3	Penghargaan Staylencana Wira Karya	2013	Presiden RI
4	Penghargaan Kepala Daerah terbaik dalam penegakan Etika Usaha Berkelanjutan di Daerah Istimewa Yogyakarta	2013	Lembaga Ombudsman Swasta (LOS)
5	Penghargaan sebagai Ksatria Bakti Husada atas keberhasilannya dalam memberdayakan dan menggerakkan masyarakat untuk hidup sehat	2015	Menkes RI
6	Tanda kehormatan Bintang Jasa Utama kepada Bupati Kulon Progo dari Presiden RI	2016	Presiden RI

*Sumber : <http://www.kulonprogokab.go.id>*

Dari tabel diatas menunjukkan beberapa penghargaan yang diraih oleh Bupati Hasto Wardoyo dalam menjalankan kepemimpinannya. Dengan penghargaan yang di dapat oleh Bupti Hasto Wardoyo mampu memberikan sikap keteladanan yang mampu mendorong pegawai untuk lebih bekerja lebih keras lagi dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan sikap keteladanan Bupati Hasto Wardoyo dapat dikatakan sebagai contoh bagi jajaran, staff, dan bahkan masyarakat dengan semua perillaku yang ia coba ajarkan kepada orang lain baik secara langsung maupun tidak langsung.

b. Jujur

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dan sifat yang ideal dan baik. Karena seorang pemimpin akan menjadi penutan bagi staf dan masyarakat. Menurut Earl Nightingale dan Whitt Schult ( dalam Zuhriyati, 2017) mengatakan tentang kemampuan dan persyaratan pemimpin seperti halnya orang banyak, adaptasi tinggi, kejujuran, dan optimisme. Menjadi seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan dengan bawahannya atau komunitas yang akan dipimpinya. Pemimpin yang baik harus memiliki tingkat kejujuran yang tinggi. Dia selalu menepati janji, tidak munafik, dapat dipercaya dan adil.

*“Dari segi kejujuran ya Bapak itu tidak pernah menerima sesuatu walaupun itu menjadi hak beliau jika itu tidak ada dasar hukumnya, misalkan di pemerintahan jika ada kegiatan-kegiatan pasti ada honor-honornya gitu, beliau itu ketika di kasih sesuatu entah itu uang, cindra mata atau apapun itu beliau selalu menanyakan ini itu apa, dari mana, ada SKnya tidak. Jadi beliau itu mau menerima jika ada SKnya”. (Wawancara dengan Ibu Rita Erlisa Damayanti, 19 Maret 2019).*

Dapat kita ketahui dari wawancara diatas bahwa sikap kepemimpinan bapak Hasto sebagai seorang pemimpin sudah bersikap jujur dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Beliau selalu menanamkan untuk selalu bersikap jujur terhadap pegawainya dalam bekerja, memberi solusi dan terbuka dengan staffnya atau bawahannya tidak hanya itu arahanpun beliau berikan dalam menanggapi permasalahan program yang di canangkan program bersama.

Menjadi seorang pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan anggota dan masyarakat yang akan dipimpinya.

Pemimpin yang baik harus memiliki kejujuran yang tinggi, terutama jujur pada diri sendiri dan pada oranglain khususnya bawahan dan staf-stafnya. Dalam hal meningkatkan kinerja pegawai pak Hasto melatih stafnya untuk mempunyai sifat jujur dalam bekerja dan memberikan kejujuran dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat.

c. Berwibawa

Dalam hal ini pemimpin yang beribawa merupakan pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan melalui sikap dan tingkah laku yang mengandung kepemimpinan dan penuh daya tarik sehingga disegani oleh bawahan. Pemimpin yang berwibawa akan dihormati dan disegani oleh bawahannya, ia mampu menyesuaikan diri dilingkungan mana pun baik itu dikalangan pegawai maupun dikalangan masyarakat. Hal itu nampak dari tutur bahasanya, sikap dan perilakunya sebagai mana dalam wawancara dibawah ini terkait dengan kewibawaan seorang pemimpin dalam hal ini bapak Hasto yang memimpin sebagai Bupati :

*“Pak Hasto orangannya berwibawa mas, ya dengan latar belakang beliau seorang dokter dia memiliki kecerdasan yang membuat dia itu disegani oleh bawahannya dan beliau itu orang yang tegas, ya saya ambil contoh ketika ada pegawai yang kinerjanya kurang bagus beliau langsung memberikan arahan dan mencari solusi yang tepat agar setiap pegawai mampu bekerja dengan baik.”(Wawancara dengan Ibu Armawati, 29 November 2018).*

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin harus memiliki sifat berwibawa. Dengan mempunyai sifat berwibawa maka pemimpin akan disegani dan dihormati oleh bawahannya, sehingga pemimpin akan mudah untuk mempengaruhi dan

memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja lebih baik lagi demi mencapai tujuan bersama. Pak Hasto sudah memiliki sifat berwibawa dalam menjalankan kepemimpinannya, beliau disegani dan dipatuhi oleh bawahannya karena beliau mampu untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk bekerja tidak mengenal waktu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

d. Memiliki semangat yang tinggi

Dalam menjalankan roda kepemimpinannya, memang dibutuhkan semangat yang tinggi untuk bekerja baik itu bagi pemimpin maupun bawahannya agar suatu tujuan yang diinginkan tercapai dengan cepat. Dari beberapa indikator pertama inilah Hasto Wardoyo sudah memiliki karakteristik sebagai pemimpin. Melalui kharismanya beliau dipatuhi oleh bawahannya dan bisa bekerja dengan baik dengan bawahannya. Keteladanan yang beliau miliki mampu mengarahkan bawahannya untuk tetap bekerja tak mengenal waktu untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan membangun Kabupaten Kulonprogo.

Kejujuran yang dimiliki Hasto Wardoyo mampu membuat terobosan baru di Kulonprogo dengan sistem transparansi dalam membuat suatu kebijakan. Memiliki semangat yang tinggi tidak lepas dari kharismanya Hasto Wardoyo yang dapat membuat bawahannya untuk bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab, bahkan Hasto Wardoyo juga tidak pernah lelah



untuk mendorong bawahannya dan memotivasi mereka untuk dapat membuat inovasi-inovasi baru bagi Kabupaten Kulonprogo.

## **2. Motivasi Inspirasi**

Indikator kedua dalam menjelaskan kepemimpinan Hasto Wardoyo adalah motivasi inspirasi. Menurut Northouse (dalam Zuhriyati, 2017) mengatakan motivasi inspirasi ialah sebagai motivasi yang menginspirasi dengan kata lain seorang pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada bawahannya, menginspirasi bawahannya melalui motivasi, dan menjadi bagian dari pelaksanaan visi dan misi dalam organisasi. Faktor-faktor ini dapat dijabarkan dalam poin-poin sebagai berikut :

### **a. Memberikan Motivasi**

Upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang transformatif salah satunya ialah mampu memberikan motivasi inspirasi pada setiap bawahannya. Fungsinya agar pegawai tetap semangat dalam bekerja. Tidak dapat dipungkiri dalam menjalankan sebuah pekerjaan setiap orang pasti mempunyai rasa bosan dalam bekerja, namun dengan adanya pemimpin yang mampu memotivasi dan memberikan semangat dalam bekerja akan mampu mengurangi rasa bosan tersebut terutama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kabupaten Kulonprogo dimana dalam wawancara bersama ibu Armawati selaku Kepala Bidang Data Disiplin dan Kesejahteraan dan Ibu Rita Erlisa Damayanti selaku Kepala Sub Bagian Protokol terkait dalam memotivasi pegawai atau bawahan :

*“Pak Hasto selalu memberikan motivasi kepada pegawainya dan sebisa mungkin memberi contoh hingga kita bekerja tak mengenal waktu. Setiap hari minggu beliau mengajak pegawai-pegawainya untuk menengok warga miskin yang rumahnya tidak layak huni, disitu kita bantu pasang batu bata, ikut ngangkut semen, jadi seperti pembelajaran suatu sistem dengan cara ini kami akan tersentuh hatinya tidak hanya fisiknya, agar semangat untuk melayani itu terus muncul dan punya rasa empati”. (Wawancara dengan ibu Armawati, 29 November 2018).*

*“Selain memberikan motivasi setelah selesai rapat, Bapak juga selalu memberikan motivasi lewat apel, dan biasanya apel dilakukan dua kali dalam sebulan. Bapak juga suka bercerita bahwa kita itu tidak harus kaya untuk menjadi orang yang berguna, tetapi kita bisa mulai dengan apa yang kita punya. Bapak selalu memberikan motivasi kepada pegawainya agar terus bekerja dengan sebaik mungkin. Disitu lah kami merasa termotivasi bahwasanya Bapak juga bisa kenapa kami tidak”. (Wawancara dengan Ibu Rita Erlisa Damayanti, 19 Maret 2019).*

Dapat disimpulkan bahwa pak Hasto Wardoyo sudah berupaya untuk menjadi pemimpin yang mampu memberikan motivasi kepada pegawainya. Berbagai motivasi yang pak Hasto berikan kepada pegawainya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai seperti hasil wawancara dengan Ibu Armawati dan Ibu Rita yang mengatakan bahwa kita bekerja tanpa mengenal waktu dan pegawai merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan memberikan pelayanan yang layak kepada masyarakat.

b. Memberikan Inspirasi Kepada Anggotanya

Pada penjelasan pemberian inspirasi kepada anggota sudah kita ketahui bahwa seorang pemimpin yang berkarisma ialah seorang pemimpin yang mampu memberikan bawahannya sebuah inspirasi-inspirasi yang baru dalam bekerja, dan bawahan menjadi terinspirasi lewat tindakan-tindakan pemimpinnya. Menjadi atasan yang dapat memberikan inspirasi

kepada bawahannya merupakan salah satu hal yang diharapkan oleh seorang atasan. Pemimpin mampu memberikan ide-ide dan inovasi-inovasi yang baru terhadap persoalan yang sedang terjadi yang mana dalam wawancara dengan Bapak Restoris selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan terkait dengan pemberian inspirasi kepada anggota :

*“Selama kepemimpinan beliau kami merasakan peningkatan kinerja entah itu kinerja secara personal maupun kinerja instansi-instansi. Hal itu terjadi karena Bapak Hasto sangat menginginkan banyak perubahan-perubahan dan inovasi-inovasi yang baru yang secara khusus memberikan manfaat kepada masyarakat. Yang tadinya kami bekerja biasa-biasa saja tapi dengan hadirnya beliau kami dituntut untuk menciptakan inovasi-inovasi baru, dituntut untuk bekerja cepat, tepat dan bermanfaat.*

Dapat kita lihat dari hasil wawancara di atas bahwa bapak Hasto sudah memberikan inspirasi kepada bawahannya melalui ide kreatif yang diterapkan terhadap pegawainya yang membuat pegawai merasa terinspirasi dalam bekerja tidak hanya itu bapak Hasto juga memberikan inspirasi terhadap pelayanan bagi masyarakat dan hal ini tentu akan terlihat bahwa seorang pemimpin harus mampu menginspirasi bawahannya, dengan mempunyai ide-ide dan inovasi-inovasi yang kreatif diharapkan dapat memberikan sebuah inspirasi kepada bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh demi mencapai tujuan bersama.

Adanya dorongan-dorongan yang diberikan Bapak Hasto Wardoyo kepada pegawainya membuat pegawai merasa untuk bekerja lebih baik lagi. Pegawai dituntut untuk bekerja secara cepat, tepat dan bermanfaat sesuai dengan ritme yang Bapak Hasto inginkan yaitu serba cepat. Hal itu

menunjukkan adanya perubahan tingkat kinerja pegawai semenjak kepemimpinan pak Hasto yang memberikan dampak kepada pegawai itu sendiri untuk bekerja secara efektif dan efisien serta mampu memberikan manfaat kepada masyarakat Kulonprogo.

c. Percaya Diri

Percaya diri merupakan modal awal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemimpin yang memiliki tanggungjawab dalam mengendalikan roda pemerintahan harus memiliki sifat kepemimpinan yang percaya diri. Seorang pemimpin harus mampu mengendalikan, mendorong dan mempengaruhi pegawai untuk mengikuti cara-cara yang pemimpin pilih untuk mencapai tujuan organisasi, dan rasa percaya diri sangat penting untuk mewujudkannya. Dalam hal ini terlihat dengan hasil wawancara terkait dengan kepercayaan diri Bapak Hasto selaku Bupati Kulon Progo dalam memimpin dimana dalam wawancara bersama ibu Siti Fazirah selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan karir :

*“Pak Hasto orangnya sangat percaya diri dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Beliau orangnya tidak neko-neko dan selalu tampil sederhana. Beliau menuntut setiap pegawainya untuk bekerja melayani masyarakat dengan rasa percaya diri untuk memberikan sebuah manfaat yang dirasakan oleh masyarakat Kulonorogo.” (Wawancara dengan Ibu Siti Fazirah, 20 Maret 2019).*

Dapat disimpulkan bahwa rasa percaya diri sangat penting bagi seorang pemimpin, pemimpin harus mampu mengendalikan, mendorong dan mempengaruhi pegawainya dan pegawainya pun harus mempunyai rasa percaya diri. Hasil wawancara tersebut bahwa Pak Hasto dalam memimpin

mempunyai rasa percaya yang tinggi dalam menjalankan kepemimpinannya, mendorong pegawainya dalam melaksanakan tugas program yang di rencanakan hal ini pun terbukti dengan segudang prestasi yang beliau kumpulkan selama menjabat.

Sebagai Bupati Kulonprogo bapak Hasto meraih prestasi antara lain, Penghargaan Anugerah Dana Rakca dari Presiden RI tahun 2016, Tanda kehormatan Bintang Jasa Utama kepada Bupati Kulonprogo dari Presiden RI tahun 2016. Penghargaan dari Menkes RI pada tahun 2015 atas keberhasilan dalam memberdayakan dan menggerakkan masyarakat untuk hidup sehat dan penghargaan dari Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI pada tahun 2014 sebagai Kabupaten yang memiliki komitmen dalam mewujudkan pemerdayaan perempuan, kesetaraan gender dan perlindungan anak.

#### d. Meningkatkan Optimisme

Sebagai seorang pemimpin sudah menjadi kewajiban untuk meningkatkan dan menumbuhkan rasa optimis dalam bekerja kepada staf dan jajarannya. Memiliki optimisme sangat diperlukan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas, agar pekerjaan bisa memuaskan dan selesai tepat waktu. Optimisme harus dimiliki oleh seorang pegawai dalam meningkatkan produktivitas kinerjanya, dengan cara memberikan motivasi dan inspirasi kepada pegawai dan memberikan penghargaan atas hasil kinerja yang dilaksanakan. Dimana hasil wawancara dalam hal ini ialah

terkait dengan optimisme dalam memimpin wawancara ini dengan ibu Rita Erlisa Damayanti selaku Kepala Sub Bagian Protokol menjelaskan terkait optimisme tersebut :

*“Bapak itu orangnya sangat optimis, beliau selalu memberikan arahan dan motivasi kepada staffnya untuk bekerja memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tidak hanya itu beliau selalu memberikan nasehat bahwa kita itu tidak harus kaya untuk menjadi berguna dan berpengaruh tetapi kita bisa mulai dengan apa yang kita punya. Dengan itu membuat kami memiliki rasa optimis yang tinggi dalam bekerja dan berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan manfaat kepada masyarakat”. (Wawancara dengan ibu Rita, 19 Maret 2019).*

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, bahwa optimisme yang diberikan pak Hasto Wardoyo mampu mengantarkan dalam membangun Kabupaten Kulonprogo. Dalam hal ini pak Hasto Wardoyo mampu memberi gebrakan kepada pegawainya untuk selalu bekerja dengan cepat dan rasa optimis yang tinggi. Optimisme mengacu pada kecenderungan untuk melihat sisi positif dari berbagai hal dan mengharapkan hal tersebut dapat berjalan dengan baik. Pemimpin membutuhkan tingkat optimisme untuk melihat berbagai macam kemungkinan dan mengumpulkan orang-orang untuk memiliki visi yang lebih baik dikemudian hari. Seorang pemimpin yang memiliki rasa optimis yang tinggi dan menunjukkan kepastian tentang kemampuannya untuk mencapai sebuah hasil yang baik akan menumbuhkan kepercayaan para pegawai, dihormati dan menciptakan motivasi dan komitmen di antara pegawai untuk mencapai tujuan bersama.

### 3. Stimulasi Intelektual

Indikator ketiga dalam menjalankan kepemimpinan Hasto Wardoyo adalah stimulasi intelektual. Menurut Northouse (dalam Zuhriyati, 2017) mengatakan stimulasi intelektual ialah upaya untuk memberikan dukungan kepada bawahannya untuk lebih inovatif dan kreatif dan seorang pemimpin mendorong pengikutnya untuk menanyakan asumsi atau ide baru. Jenis kepemimpinan ini mendukung pengikut ketika mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara-cara inovatif untuk menyelesaikan suatu masalah. Ini mendorong bawahannya untuk berfikir kreatif secara mandiri dan ikut serta dalam pengambilan keputusan yang cermat. Faktor-faktor ini dapat dijabarkan dalam poin-poin sebagai berikut :

#### a. Inovatif

Inovatif dalam hal ini Bupati Kulon Progo telah melakukan sebuah inovasi dalam bidang kepegawaian. Dengan menata perencanaan yang kuat dapat menjadikan inovasi-inovasi baru dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan perjuangan yang tidak gampang. Hal ini diperkuat dengan wawancara terhadap Bupati Kulonprogo :

*“Inovasi kita dorong untuk melakukan inovasi dan biasanya kita berikan arahan, untuk supaya contoh hari gini kan responstimenya harus cepat pelayanan itu respon waktunya harus cepat sehingga rumah sakit itu berinovasi misalkan pasien di kelas tiga itu penuh gaperlu nunggu waktu langsung saja naik ke kelas dua dan ketika kelas dua penuh makan naik ke kelas satu. Ketika ada ibu yang melahirkan, pulang langsung membawa kartu identitas anak, kartu keluarga dan akte kelahiran. Inovasi ini bekerja sama dengan dinas kependudukan dan catatan sipil, ketika melahirkan*

*sudah didata terlebih dahulu namanya nanti siapa dan lain-lain, terus akhirnya pulang sudah membawa kartu identitas anak.”(Wawancara dengan Bupati Hasto Wardoyo, 3 Januari 2019)*

Dapat kita lihat hasil wawancara diatas bahwa menjadi seorang pemimpin yang inovatif adalah seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang tidak mengambil keputusan dari sudut pandangnya saja melainkan menumpulkan ide-ide dari seluruh pegawainya kemudian melakukan musyawarah dan diputuskan bersama. Dan hal tersebut terlihat dengan kepemimpinan Bapak Hasto contohnya yaitu dalam bidang kesehatan dan kependudukan hal tersebut memberikan pelayanan yang mudah dengan inovasi-inovasi yang di berikan bapak Hasto yang artinya menjadi seorang pemimpin yang inovatif adalah melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin tersebut.

Inovasi-inovasi yang dilakukan oleh Bupati Hasto Wardoyo dari program Bela dan Beli Kulonprogo sebagai berikut :

1. Batik Geblek Renteng

Sama seperti kebanyakan di Daerah Istimewa Yogyakarta, Kabupaten Kulonprogo juga memiliki ciri khas batik yaitu Batik Geblek Renteng. Namun, batik ini tidak begitu terkenal dengan bati dari Solo maupun Yogyakarta. Hal ini yang membuat Hasto Wardoyo berfikir dan mempunyai sebuah inovasi dengan program ekonomi kerakyatan atau sering kita kenal dengan nama Bela dan Beli Kulonprogo.



**Gambar 3.1**

**Inovasi Kerajinan Batik**



*Sumber : <https://www.boombastis.com>*

Dari gambar diatas menunjukan para pengrajin batik di Kulonprogo. Dengan program Bela dan Beli Kulonprogo ini bahwasanya PNS dan Siswa-Siswi wajib untuk memakai batik Geblek Renteng dalam setiap seminggunya. Dengan program ini diharapkan mampu memberikan kesejahteraan terhadap pengrajin batik di Kulonprogo.

2. Petani Kulonprogo

Sektor pertanian ialah hal yang penting yang harus dikembangkan oleh sebuah Kabupaten. Hasto Wardoyo mempunyai cara yang unik untuk meningkatkan sektor pertanian Kulonprogo

yaitu dengan cara memanfaatkan masyarakat Kulonprogo untuk memasarkan padi-padi para petani.

**Gambar 3.2**

**Inovasi Bidang Pertanian**



*Sumber : <https://www.boombastis.com>*

Program ini mewajibkan para PNS untuk membeli padi dari petani Kulonprogo, yaitu 10 kg dalam setiap bulannya. Dengan program ini diharapkan mampu memberikan kesejahteraan bagi para petani Kulonprogo. Hasto Wardoyo juga mengajak bulog untuk bekerja sama dalam produksi pertanian masyarakat.

3. Air Kulonprogo (AirKu)

Kabupaten Kulonprogo mempunyai kondisi geografi yang cukup unik, dengan tangan-tangan kreatif dari Hasto Wardoyo

mampu memanfaatkan sumber air bersih yang melimpah untuk dikelola menjadi sebuah air minum kemasan yang sehat. Selain ketersediaan air di Kulonprogo untuk kehidupan sehari-hari sekarang Kulonprogo sudah menciptakan trobosan baru yaitu dengan membuat air minum kemasan.

**Gambar 3.3**

### **Inovasi Air Minum Kemasan**



*Sumber : <https://www.boombastis.com>*

AirKu (Air Kulonprogo) berkembang begitu cepat. AirKu mulai dipasarkan di Kulonprogo dalam bentuk air minum kemasan, tidak hanya itu ketersediaan air di Kulonprogo juga untuk memenuhi kebutuhan air masyarakat. Dengan semakin banyaknya permintaan kini AirKu sudah mulai melakukan ekspansi yang besar untuk menyediakan kebutuhan air minum kemasan di Kulonprogo.

Melalui trobosan ini juga akan menambah penghasilan bagi Pemerintah Daerah Kulonprogo.

#### 4. Kawasan Bebas Iklan Rokok

Tidak dapat dipungkiri jika perusahaan-perusahaan rokok menyumbang banyak ke pendapatan daerah. Misalkan dengan memasang iklan rokok di sepanjang jalan dan bahkan tempat produksi rokoknya sendiri. Berbeda pandangan dengan Hasto Wardoyo justru melarang iklan-iklan rokok untuk ada di kawasan Kulonprogo. Hasto Wardoyo lebih memperhatikan aspek kesehatan dan moral bagi masyarakatnya.

**Gambar 3.4**

#### **Inovasi Kawasan Bebas Iklan Rokok**



*Sumber : <https://www.boombastis.com>*

Dengan program ini Kabupaten Kulonprogo hampir tidak ada yang namanya iklan rokok atau semacamnya. Dengan latar belakang sebagai seorang Dokter, Hasto Wardoyo mengajak masyarakat untuk hidup sehat serta menjelaskan dampak-dampak yang disebabkan oleh rokok.

#### 5. Program kesehatan bagi masyarakat

Hasto Wardoyo sudah memberlakukan sebuah program untuk masyarakat dalam urusan kesehatan. Dimana program ini menggeratiskan bagi masyarakat yang tidak mampu untuk berobat dan nilainya mencapai lima juta rupiah perorangnya tanpa membeda-bedakan status sosial masyarakat.

### **Gambar 3.5**

#### **Inovasi Pelayanan Rumah Sakit**



*Sumber : <https://www.boombastis.com>*

Dengan program ini masyarakat tidak hanya mendapatkan kesehatan gratis namun juga mendapatkan layanan kesehatan tanpa membedakan kelas, maksudnya ketika ada warga tidak mampu yang dirawat di kelas tiga bisa langsung dirawat di kelas dua maupun satu ketika kelas lainnya sudah penuh.

b. Profesional

Pemimpin yang profesional dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin yang profesional merupakan pemimpin yang memisahkan urusan pribadi dengan urusan organisasi pemerintahan, serta memperlakukan pegawainya sama rata tanpa harus memandang status sosialnya. Hal ini diperkuat dengan pernyataan ibu Siti Fazirah sebagai berikut :

*“Pak Hasto Wardoyo itu selalu memprioritaskan kepentingan umum, dalam bekerja beliau selalu memperlihatkan sikap profesional kepada pegawainya. Pak Hasto selalu memberikan contoh kepada kami agar bekerja dengan profesional tanpa harus memandang status sosialnya.”*

Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan Pak Hasto Wardoyo selalu memprioritaskan kepentingan umum bukan untuk kepentingan diri sendiri, keluarga, maupun suatu golongan. Memberikan pelayanan publik kepada masyarakat merupakan sebuah tugas penting bagi seorang pemimpin tanpa harus membeda-bedakan status sosialnya.

c. Kreatif

Pada indikator ini di jelaskan bahwa kreatifitas sangat diperlukan untuk seorang pemimpin dalam memecahkan berbagai persoalan. Apabila pemimpin bekerja dengan cara yang lebih kreatif, maka akan lahir nilai tambah baru. Tentu saja, ini akan sangat penting karena akan membuat produktifitas seorang pemimpin akan bertambah dan usahanya berkembang lebih baik. Kreativitas yang produktif sangat penting dan perlu dilatih sehingga produktivitas bekerja bisa ditingkatkan dan dilakukan secara optimal sebagai mana dalam wawancara dibawah ini dengan bapak Restoris selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan terkait dengan kreatifnya seorang pemimpin dalam memenuhi kebutuhan memberi dan manggapi persoalan-persoalan secara bijak :

*“Jadi beliau itu sering menyampaikan bahwa kita sebagai abdi negara harus bisa merasakan dan menghayati sebuah kemiskinan, tujuannya untuk menumbuhkan rasa peduli dan empati kepada masyarakat. Dari situlah muncul perubahan-perubahan dari beliau dan sesuai janji beliau yang fokus terhadap masyarakat miskin. Contohnya bedah rumah, dimana kita dikirim atau terjun langsung untuk melihat, membantu dalam pelaksanaan bedah rumah. Tujuannya itu tadi agar kita bisa merasakan apa yang masyarakat rasakan.” (Wawancara dengan bapak Restoris, 20 Maret 2019).*

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Bapak Hasto dalam pemimpin mempunyai cara-cara atau ide-ide untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Disini pak Hasto mempunyai cara untuk menigkatkan kinerja pegawai dengan memberikan tunjangan jika ada kinerja yang baik atau

istilahnya ada poin ada koin. Jadi jika ada kinerja yang baik atau memenuhi standar kinerja pegawai maka akan mendapatkan tunjangan dan jika kinerjanya belum memenuhi standar kinerja pegawai maka tidak mendapat tunjangan. Maka dengan cara seperti itu diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai akan dituntut untuk bekerja lebih baik lagi.

Disisi lain juga pak Hasto mengajak pegawai untuk terlibat dalam kegiatan bedah rumah. Tujuannya agar pegawai bisa merasakan apa yang masyarakat rasakan dan membuat pegawai bekerja lebih keras lagi untuk melayani masyarakat.

#### **4. Konsiderasi Individu**

Indikator keempat dalam menjelaskan kepemimpinan Hasto Wardoyo ialah konsiderasi individu. Menurut Northouse (dalam Zuhriyati, 2017) mengatakan konsiderasi individu adalah sebagai pemimpin yang mampu memahami perbedaan individu dari bawahannya dan dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi bawahannya. Faktor ini mewakili seorang pemimpin yang memberikan dukungan, di mana seorang pemimpin dapat mendengarkan dengan cermat kebutuhan bawahannya. Dengan kata lain pemimpin transformatif mampu memahami dan menghargai bawahan mereka dalam bekerja. Faktor-faktor ini dapat dijabarkan dalam poin-poin sebagai berikut :

##### **a. Pelatihan Dan Pemberdayaan Setiap Anggotanya**

Pemberdayaan pegawai merupakan strategi yang digunakan pemimpin untuk memberi ruang bagi pegawainya membuat keputusan dan



berperilaku sesuai tujuan organisasi pemerintahan. Strategi ini membuat pegawai merasa bangga dan percaya diri terhadap pekerjaannya. Adanya ruang untuk mengambil keputusan sendiri pun mendorong pegawai berpikir kreatif serta berinovasi. Pemberdayaan pegawai bisa menjadi taktik motivasi yang efektif. Selain menambah produktifitas kerja juga bisa berdampak positif baik secara internal maupun eksternal dalam wawancara bersama Bapak Hasto Wardoyo selaku Bupati Kulon Progo terkait dengan pelatihan dan pemberdayaan anggota :

*“Inovasi kita dorong untuk pegawai berinovasi dan biasanya kita berikan arahan, saya menekankan kepada pegawai untuk tidak hanya bekerja namun juga harus berkarya. Saya ambil contoh Dinas Pertanian kalo misal hanya bekerja saja tugasnya paling bikin irigasi, bagi pupuk, bagi bibit, dan proyek mengerjakan ini mengerjakan itu, tapi kalo anda mau berkarya bagaimana saya akan lawan bulog sehingga tidak membawa beras ke Kulon Progo dan mengganti berasnya yang berasal dari petani Kulon Progo itu sendiri.” (Wawancara dengan Bupati Hasto Wardoyo, 3 Januari 2019)*

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pak Hasto Wardoyo sudah melakukan pemberdayaan pegawainya untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam bekerja serta beliau menekankan kepada setiap pegawainya untuk tidak hanya bekerja namun juga berkarya. Mentalitas mampu berkarya itu tumbuh dari keyakinan diri para pegawai akan kemampuannya untuk berkarya pada pekerjaannya. Keyakinan ini ditumbuhkan melalui proses pengembangan kompetensi-kompetensi pegawai, pemberian dorongan dan persuasi terus menerus serta dukungan keteladanan dari pemimpin di dalam kegiatan kerja pegawai sehari-hari. Memberdayakan pegawai dimana pegawai diberi kepercayaan dan otoritas sehingga mereka bangga dan

bersemangat dalam mengerjakan pekerjaannya. Salah satu cara untuk menumbuhkan hal-hal tersebut dengan rajin berkomunikasi dengan pegawai.

#### b. Partisipatif

Partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum mengambil keputusan. Kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur keputusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain untuk mempengaruhi keputusan pemimpin. Kepemimpinan partisipatif mengikutsertakan pegawai-pegawainya dalam proses pengambilan keputusan. Model kepemimpinan seperti ini diterapkan apabila tingkat kematangan pegawainya pada taraf kematangan yang cukup tinggi yang mana dalam wawancara terkait dengan partisipatif dalam melakukan tugas sebagai seorang pemimpin :

*“Ya Pak Hasto orangnya cukup partisipatif, beliau selalu mengajak pegawainya untuk ikut serta dalam pembuatan suatu program dan mengajak kami untuk terjun langsung bersama-sama melaksanakan program itu. Ya misalnya disetiap hari minggu kami diajak beliau untuk melihat keadaan masyarakat terutama untuk rumahnya yang tidak layak huni biasanya kami sebut dengan bedah rumah.”(Wawancara dengan Ibu Rita, 19 Maret 2019)*

*“Bentuk kepemimpinan pak Hasto sendiri yaitu mau menerima keluhan kesah serta kritik dan saran dari rakyat kecilnya, pak Hasto mampu menggerakkan potensi masyarakat dan mau terus belajar dari rakyat, dan mewujudkan pemerintah yang berpihak pada masyarakat kecil. (Wawancara dengan mba Shinta selaku masyarakat Kulonprogo, 14 Maret 2019)*

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Bapak Hasto Wardoyo dalam perihal partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan serta tidak hanya duduk diam dan hanya memberikan perintah saja, namun ikut berpartisipasi juga lekat pada diri pak Hasto Wardoyo. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kesadaran bawahan terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi bawahan untuk melihat perspektif baru. Dengan partisipatif ini pemimpin terus melakukan motivasi kepada pegawai agar pegawai memiliki kreativitas dan mendorong bawahan untuk menemukan solusi-solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi.

**Gambar 3.6**

**Partisipasi Bapak Hasto Wardoyo dalam Bedah Rumah Kulonprogo**



Sumber : <http://infopublik.id>

Dari gambar diatas menunjukkan sikap partisipatif bapak Hasto Wardoyo terhadap pegawainya dan masyarakat. Tidak hanya partisipatif dalam bekerja saja melainkan mengajak pegawai juga untuk membantu gotong-royong bedah rumah masyarakat yang tidak mampu. Jadi dengan adanya bedah rumah Kulonprogo semacam pembelajaran suatu sistem, dengan cara seperti itu pegawai akan tersentuh hatinya bukan hanya fisiknya saja untuk diajak melihat keadaan masyarakat. Agar semangat untuk melayani masyarakat itu terus muncul dan mempunyai rasa empati.

c. Adil

Sebagai seorang pemimpin sikap adil sangat penting meskipun masih sering kita jumpai seroang pemimpin yang tidak adil. Sebagai pemimpin harus bersikap adil kepada bawahannya maupun masyarakat yang di pimpinnya tanpa harus membeda-bedakan status sosialnya. Hal ini bertujuan untuk mempererat hubungan yang sedang berlangsung di lingkungan pemerintahan maupun lingkungan masyarakat agar terciptanya kerjasama yang kondusif. Sebagai pemimpin harus memberikan keadilan kepada setiap bawahannya dan tidak membeda-bedakan dari mana asal, ras, agama, jabatan maupun jenis kelamin. Hal tersebut terlihat ketika wawancara dengan ibu Armawati selaku Kepala Bidang Data Disiplin dan Kesejahteraan dan mas Said selaku masyarakat Kulonprogo terkait dengan adil dalam kepemimpinan Bapak hasto sebagai Bupati Kulon Progo :

*“Dalam menjabat sebagai Bupati beliau orangnya cukup adil dalam memperlakukan pegawai maupun masyarakatnya. Tidak membedakan dari*

*mana asalnya, apa agamanya, apa sukunya, dan apa jabatannya.” (Wawancara dengan Ibu Armawati, 29 November 2018).*

*“Bapak Hasto itu orangnya mau menerima masukan serta kritikan dari masyarakat. Sebagai seorang pemimpin beliau mampu mewujudkan kekuasaan yang membebaskan rakyatnya untuk memberikan saran dan juga mampu memberikan manfaat yang cukup untuk rakyat kecilnya. Disitu sikap adil seorang Bupati yang tidak membeda-bedakan masyarakat bawah”. (Wawancara dengan mas Said selaku masyarakat Kulonprogo, 14 Maret 2019).*

Maka dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan pak Hasto Wardoyo sudah cukup baik dan adil bagi pegawai maupun masyarakatnya. Pegawai maupun masyarakat bebas untuk memberikan kritik dan saran yang membangun untuk memberikan kemajuan bagi daerah Kulonprogo. Terbukti dengan sebuah prestasi dari Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI atas penghargaan yang diraih oleh Pemerintahan Daerah sebagai Kabupaten yang mempunyai komitmen dalam mewujudkan kesetaraan gender, perlindungan anak serta pemberdayaan perempuan.

#### d. Toleransi

Para pemimpin harus mampu memberikan contoh dan keteladanan untuk bertoleransi dalam hidup. Karena masyarakat sangat membutuhkan figur-figur pemimpin yang mampu mengayomi dan dijadikan panutan. Sikap saling menghargai dan menghormati antarkelompok atau antar individu dalam masyarakat atau dalam lingkup lainnya. Sikap toleransi menghindari terjadinya diskriminasi antar pegawai maupun antar masyarakat dalam hal ini wawancara dengan ibu Armawati selaku Kepala

Bidang Data Disiplin dan Kesejahteraan terkait dengan toleransi terhadap pegawai :

*“Menurut saya pak Hasto sudah mempunyai sikap toleransi, beliau tidak membeda-bedakan pegawainya mengenai suku, adat istiadat dan agamanya. Beliau selalu berusaha untuk bersikap seadil mungkin kepada staff dan pegawainya.” (Wawancara dengan Ibu Armawati, 29 November 2018)*

Dari hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa bapak Hasto dalam pemimpin memiliki sikap toleransi kepada pegawainya. Serta tidak membeda-bedakan bawahannya agar tidak terjadinya diskriminasi yang dirasakan oleh bawahan. Disamping itu Bupati Hasto Wardoyo mendapatkan penghargaan yang diberikan oleh Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan anak atas Kabupaten yang berkomitmen dalam mewujudkan perlindungan anak dan perempuan serta kesetaraan gender.

Dapat disimpulkan dari wawancara dengan Bupati Hasto Wardoyo dan staf-staf kepegawaiannya sudah cukup untuk menjawab beberapa indikator yang ada dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformatif dimana dalam kepemimpinan transformatif mempunyai empat karakteristik kepemimpinan antara lain.

Karakteristik pertama yaitu, Kharisma dengan empat indikator. Keempat indikator tersebut sudah terpenuhi dan direpon secara positif oleh pegawai-pegawai yang bekerja pada masa kepemimpinan Pak Hasto Wardoyo selama menjadi Bupati Kulonprogo. Keempat indikator tersebut

adalah memberikan keteladanan, kejujuran, berwibawa dan memiliki semangat yang tinggi. Sedangkan karakteristik kedua yaitu Motivasi Inspirasi dimana terdapat empat indikator, yaitu memberikan motivasi, memberikan inspirasi kepada anggotanya, percaya diri dan meningkatkan rasa optimis yang tinggi. Keempat indikator tersebut sudah terpenuhi dan direspon secara positif oleh pegawai yang bekerja pada masa kepemimpinan Pak Hasto Wardoyo selama menjadi Bupati Kulonprogo.

Karakteristik ketiga yaitu Stimulasi Intelektual dimana terdapat tiga indikator, yaitu inovatif, profesional dalam bekerja dan memiliki ide-ide kreatif. Ketiga indikator tersebut sudah terpenuhi dan direspon positif oleh pegawai yang bekerja pada masa kepemimpinan Pak Hasto Wardoyo selama menjadi Bupati Kulonprogo. Karakteristik keempat yaitu Konsiderasi Individu dimana terdapat empat indikator, yaitu pelatihan dan pemberdayaan anggotanya, partisipatif, adil dan toleransi. Keempat indikator tersebut sudah terpenuhi dan direspon positif oleh pegawai yang bekerja pada masa kepemimpinan Pak Hasto Wardoyo selama menjadi Bupati Kulonprogo.

## **B. Implementasi Kepemimpinan Transformatif Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai**

Dalam pencapaian kepemimpinan yang dapat mempengaruhi Kinerja pegawai maka Kepemimpinan Transformatif ini merupakan usaha untuk

menjadikan pegawainya untuk bekerja dengan baik, melalui berbagai cara misalnya memotivasi dan memberdayakan pegawai. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab-bab di atas bahwa dalam kepemimpinan transformatif seorang pemimpin berupaya untuk mengubah persepsi, sikap, dan perilaku pegawai, serta memotivasi dalam bekerja, nilai-nilai kerja dan pola kerja pegawai sehingga pegawai akan lebih bekerja keras dan mengoptimalkan kinerjanya untuk tercapainya kepentingan bersama.

Secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Sikap dan gaya kepemimpinan Bupati Kulonprogo akan sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai dibawah kepemimpinannya. Adapun untuk memudahkan pengkajian menurut Sedarmayanti (dalam Pramudito et al., 2009), mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

### **1. Kualitas Kerja**

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui kualitas kerja pegawai maka diperlukan penilaian. Penilaian kinerja pegawai dilakukan untuk mengevaluasi performa kerja masing-masing pegawai dalam mencapai target kinerja yang telah ditentukan. Penilaian kinerja pegawai merupakan bentuk motivasi sekaligus apresiasi dalam dunia kerja. Dengan adanya penilaian, seorang pegawai akan merasa termotivasi untuk selalu memberikan hasil pekerjaan terbaiknya.



Dalam hal ini penilaian kinerja akan memberikan dampak positif terhadap kualitas kinerja, dimana hal ini salah satu indikator untuk mencapai tujuan dan program yang dibuat oleh sebuah organisasi. Penilaian kinerja pegawai memberikan manfaat baik bagi pegawai maupun pemimpin. Bagi pegawai itu sendiri akan memberikan manfaat, yaitu dapat memberikan motivasi dalam bekerja, memberikan kejelasan standar penilaian kerja, sebagai tolok ukur diri untuk perbaikan kerja pada masa selanjutnya, merupakan sarana untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan diri sendiri, sarana untuk mencari penyelesaian masalah kerja, dan sarana untuk menjalin komunikasi dengan pemimpin atau atasan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bupati Kulon Progo yaitu Pak Hasto Wardoyo beliau mengatakan :

*“Ya sebetulnya yang paling penting itu kita ini sebisa mungkin memberi contoh hingga kita bekerja tak mengenal waktu, hari sabtu dan minggu pekerjaan itu harus kita lakukan. Kami di Kulon Progo setiap hari minggu pasti bedah rumah di luar jam kerja, kami ajak satu dinas dan anak buahnya untuk nengok warga yang miskin yang rumahnya tidak layak huni. Dengan seperti itu mereka akan tersentuh hatinya tidak hanya fisiknya untuk diajak melihat keadaan masyarakat, agar semangat untuk melayani itu terus muncul dan punya rasa empati. Disamping itu kita juga membuat suatu aturan-aturan seperti katakanlah kalo ini ada evaluasi, jadi evaluasinya itu dalam bentuk angka-angka yang kita kenal dengan komputersasi dan statistik, yang kita tampilkan itu hanya angka-angka statistik untuk evaluasi kita tidak banyak diskusi.”*

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui kualitas kerja seorang pegawai maka diperlukan sebuah penilaian, agar dapat mengetahui produktivitas kerja masing-masing pegawai dalam mencapai target-target kinerja yang telah ditentukan. Dengan

adanya penilaian kerja pegawai diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pegawai, diantaranya dapat memberikan motivasi dalam bekerja, sarana untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan diri sendiri, sarana untuk mencari penyelesaian dalam bekerja dan sarana untuk menjalin komunikasi dengan pemimpin atau atasan.

Disisi lain hasil wawancara dengan Ibu Rita Erlisa Damayani mengatakan bahwa sebelum Bapak Hasto Wardoyo menjabat sebagai Bupati, Kuloprogo itu belum ada yang namanya WTP (Wajar Tanpa Pengecualian), jadi WTP ini menggambarkan kinerja dari Pemerintahan Kabupaten. Seiring berjalannya waktu Pemerintahan Bapak Hasto Wardoyo juga mengalami peningkatan nilai AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan) dimana yang dulunya nilainya C sekarang menjadi BB. Dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 3.2**

**Hasil Penilaian AKIP Pemda Kulonprogo**

No	Tahun	Nilai
1	2012	C
2	2013	C
3	2014	B
4	2015	B
5	2016	BB

*Sumber : [www.bpkp.go.id](http://www.bpkp.go.id)*

Dengan hasil itu menunjukkan adanya peningkatan kualitas kinerja secara umum saat pemerintahan Bapak Hasto Wardoyo.

Dari hasil analisis diatas dijelaskan bahwa kepemimpinan transformatif membutuhkan dari kualitas kerja. Dalam hal ini terlihat bahwa untuk mengetahui kualitas kerja yaitu diperlukannya sebuah penilaian yang mampu memberikan manfaat. Terbukti dengan diraihnya beberapa penghargaan yang diterima oleh Pemerintah Kabupaten Kulonprogo sebagai berikut :

**Tabel 3.3**

**Penghargaan Pemerintah Kabupaten Kulonprogo**

<b>No</b>	<b>Penghargaan</b>	<b>Tahun Perolehan</b>	<b>Diserahkan Oleh</b>
1	Atas keberhasilan kinerja penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dalam laporan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah	2012	Menteri Dalam Negeri
2	Atas keberhasilan sebagai Kabupaten penggerak Koperasi dengan tingkat Pramadhana Utama Nugraha Koperasi	2012	Menteri Koperasi dan UKM RI
3	Atas keberhasilan kinerja penyelenggara Pemerintah Daerah dengan status terbaik pada pengambilan kebijakan di dalam urusan pemerintahan dalam bidang urusan wajib maupun pilihan.	2014	Presiden RI
4	Keberhasilan atas Kabupaten Peduli HAM dari Kementerian Hukum dan HAM	2016	Kementrian Hukum dan HAM
5	Keberhasilan yang diberikan kepada Kota Wates, atas	2015	Menteri Lingkungan

	keberhasilannya dalam meningkatkan kinerja dalam pengelolaan lingkungan hidup wilayah perkotaan		Hidup dan Kehutanan RI
6	Keberhasilan atas prestasi dalam rangka penyusunan rencana kerja pembangunan daerah Kulonprogo	2015	Gubernur DIY
7	Keberhasilan sebagai Kabupaten yang mempunyai komitmen untuk mewujudkan pemberdayaan perempuan, kesetaraan gender dan perlindungan anak	2014	Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI

Sumber : <http://www.kulonprogokab.go.id>

## 2. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menunjukkan suatu proses pencapaian sebuah sasaran atau tujuan tertentu yang telah ditentukan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. Dengan penggunaan waktu yang efektif dan efisien diharapkan akan membantu pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dengan cepat. Untuk itu harus ada pengelolaan waktu tepat untuk pencapaian sebuah tujuan bersama.

Manajemen waktu ialah pengorganisasian, perencanaan, pengawasan dan penggerak dalam produktivitas kerja. Manajemen waktu sangat penting untuk meningkatkan keterampilan bagi seorang pegawai dan harus dipelajari agar pegawai memahami dengan arti pentingnya waktu. Manajemen waktu yang baik mampu meningkatkan produktifitas kinerja dari seorang pegawai yang hasilnya akan berdampak kepada prestasi kinerja. Dengan

menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu adalah salah satu hal yang diharapkan dari setiap pegawai, hal itu dapat dicapai dengan cara pengelolaan waktu secara efisien. Dalam wawancara dengan Bapak Hasto Wardoyo terkait dengan ketepatan waktu :

*“Ya kalo memuaskan sih belum ya, masih perlu ditingkatkan lagi. Indikatornya gampang ketika habis libur panjang masih ada pegawai yang bolos. Cuma cara meningkatkannya itu kita beri tunjangan kinerja itu kita wujudkan dalam kinerja, jadi kalo dia tidak mencapai kinerja maka tunjangannya tidak dapat diakses. Jadi kita menerapkan point dan koin, ada point ya ada koin, sehingga dengan cara seperti itu harapan saya dia otomatis untuk meningkatkan kedisiplinan dan ketepatan waktu dalam bekerja. jadi kita merubah sistem pemberian tunjangan itu dengan sistem tunjangan kinerja, kalo ada kinerja dikasih tunjangan kalo tidak ada kinerja maka tidak ada tunjangan kinerja. Dan saya mempunyai prinsip meja bersih dimana jika ada berkas yang masuk sekarang maka harus selesai waktu itu juga biar tidak terjadi penumpukan berkas.” (Wawancara dengan Pak Hasto Wardoyo, 3 Januari 2019)*

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dengan manajemen waktu dan pengelolaan yang dimiliki oleh seorang pegawai diharapkan akan berdampak kepada keterampilan dan kemampuan untuk mencapai prestasi kinerja. Bagi seorang pegawai memang seharusnya dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada masyarakat. Karena ada beberapa pandangan yang miring tentang prestasi kerja atau kinerja seorang pegawai yang masih rendah, untuk itu menjadikan sebuah tantangan bagi para pegawai untuk lebih meningkatkan produktivitas kerjanya terutama dalam manajemen waktu yang efektif dan efisien.

Melihat dari ketepatan waktu yang sudah dilaksanakan dalam kepemimpinan Bapak Hasto Wardoyo tentunya berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang berdampak terhadap kepemimpinan transformatif. Hal

ini terlihat ketika Bapak Hasto berupaya untuk meningkatkan kedisiplinan dan ketepatan waktu dalam bekerja.

### **3. Inisiatif**

Inisiatif kerja merupakan daya untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa harus menunggu intervensi atau suruhan orang lain. Pegawai yang berinisiatif tidak akan menunggu perintah dahulu untuk berbuat serta selalu mencari inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

*“Inovasi kita dorong untuk melakukan inovasi dan biasanya kita berikan arahan, untuk supaya contoh hari gini kan respon waktunya harus cepat pelayanan itu respon waktunya harus cepat sehingga rumah sakit itu berinovasi misalkan pasien di kelas tiga itu penuh gaperlu nunggu waktu langsung saja naik ke kelas dua dan ketika kelas dua penuh makan naik ke kelas satu. Ketika ada ibu yang melahirkan, pulang langsung membawa kartu identitas anak, kartu keluarga dan akte kelahiran. Inovasi ini bekerja sama dengan dinas kependudukan dan catatan sipil, ketika melahirkan sudah didata terlebih dahulu namanya nanti siapa dan lain-lain, terus akhirnya pulang sudah membawa kartu identitas anak. Inovasi kita banyak contohnya batik geblek renteng dimana semua pegawai dan siswa harus memakai batik geblek renteng setiap minggunya. Selalu saya sampaikan bekerja itu jangan hanya bekerja tapi juga berkarya, jadi dinas-dinas itu saya minta anda itu jangan hanya bekerja tapi berkarya. Coba dinas pertanian kalo misal hanya bekerja saja apa tugasnya paling bikin irigasi, bagi pupuk, bagi bibit, proyek mengerjakan ini mengerjakan itu, tapi kalo anda mau berkarya gimana saya akan bikin beras merek Kulon Progo misalkan saya akan lawan bulog sehingga tidak membawa beras ke Kulon Progo berasnya harus beras yang berasal dari petani Kulon Progo, itu namanya berkarya.” (Wawancara dengan Pak Hasto Wardoyo, 3 Januari 2019)*

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai harus mempunyai inisiatif sendiri dalam melakukan pekerjaan, selagi itu berdampak positif. Pegawai tidak harus selalu menunggu perintah dari pemimpin maupun atasannya. Pak Hasto Wardoyo selalu mendorong pegawainya untuk melakukan inovasi-inovasi baru, seperti hasil wawancara

diatas bahwa rumah sakit itu melakukan sebuah inovasi dimana ketika pasien kelas tiga penuh gaperlu nunggu waktu langsung saja naik ke kelas dua dan ketika kelas dua penuh makan langsung naik ke kelas satu. Ketika ada seorang ibu yang melahirkan, pulang langsung membawa kartu identitas anak. Pak Hasto Wardoyo selalu menekankan bahwa bekerja itu bukan hanya bekerja tapi juga berkarya, seperti hasil wawancara diatas ketika dinas pertanian hanya bekerja saja tugasnya paling bikin irigasi, bagi pupuk dan bagi bibit, tapi ketika anda mau berkarya maka gimana caranya dinas pertanian akan bikin beras merek Kulon Progo yang nantinya beras yang digunakan berasal dari petani Kulon Progo.

Dengan hal diatas maka tidak dipungkiri bahwa kepemimpinan transformatif merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini terlihat ketika kepemimpinan transformatif Bapak Hasto Wardoyo banyaknya program inovasi yang meninsiasikan demi pelayanan terbaik dan pencapaian kesejahteraan masyarakat. Tidak hanya itu kepemimpinan transformatif akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai berdasarkan insiatif dari seorang pemimpin. Dalam hal ini adalah Bupati Kulonprogo Bapak Hasto Wardoyo yang telah menerapkan program inovasi tersebut, dalam pencapaian kepemimpinan transformatif yang akan berdampak terhadap menigkatknya kinerja pegawai.

#### 4. Kemampuan

Bagi instansi pemerintahan memiliki pegawai yang memiliki komitmen, loyalitas dan kemampuan kerja yang baik bukanlah suatu hal yang mudah karena ada beberapa faktor yang mempengaruhinya yaitu budaya organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi mengarah kepada tingkat kematangan pegawai dalam meningkatkan komitmen, kemampuan, keterampilan, loyalitas, menghindari konflik, membantu rekan kerja, toleransi yang tinggi, menaati peraturan yang ada, manajemen waktu yang baik, dan memberi sebuah saran kepada pegawai lainnya maupun atasannya.

Dengan memiliki budaya organisasi yang baik akan merubah perilaku dan sikap pegawai untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dalam menghadapi sebuah masalah tertentu. Budaya organisasi memiliki manfaat untuk meningkatkan produktivitas kerja, jiwa gotong royong, keterampilan dan kemampuan bekerja, serta tanggap dengan perkembangan zaman.

Kemampuan dalam hal ini yaitu terlihat ketika seorang pemimpin memberikan komitmen, toleransi, dan memberi saran yang membangun. Hal ini dapat dilihat dalam wawancara dengan Bapak Hasto Wardoyo terkait dengan pemberian toleransi, komitmen dan memberi saran yang membangun:

*“Ya jadi dalam meningkatkan kemampuan pegawai saya berupaya untuk memberikan motivasi, pelatihan SDM dan memberikan ide-ide kreatif dalam penyelesaian suatu masalah dan kita mencari solusi yang terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut” (Wawancara dengan Bapak Hasto Wardoyo, 3 Januari 2019)*



Dari hasil wawancara diatas dapat kita ketahui bahwa kepemimpinan transformatif yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kemampuan pemimpin. Dalam hal ini terlihat dari hasil wawancara bahwasanya Bapak Hasto selaku Bupati berupaya memberikan motivasi, memberikan ide-ide kreatif serta pelatihan sumber daya pegawai yang nantinya diharapkan akan berpengaruh terhadap kemampuan kinerja pegawai.

## **5. Komunikasi**

Dalam sebuah organisasi dibutuhkan komunikasi antar atasan maupun bawahan untuk terjalinnya kerjasama yang baik. Kerjasama yang baik ini terjalin karena adanya persepsi dan tujuan untuk mencapai produktivitas dalam bekerja. Komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan ataupun sebaliknya akan menciptakan sebuah hubungan kerja yang damai dan kondusif untuk mencapai cita-cita dan tujuan organisasi. Karena dengan begitu tujuan organisasi akan lebih mudah untuk tercapai dengan hasil yang memuaskan.

Dengan komunikasi yang baik bawahan akan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan mengetahui tentang apa saja yang merka harus kerjakan serta secara tidak langsung dapat meningkatkan semangat kerja organisasi dalam mengmban tugas dan tanggung jawabnya. Dengan terjalinnya komunikasi yang baik ini diharapkan mampu mengembangkan semangat pegawai dalam bekerja. Sehingga pencapaian dan hasil kerja akan

lebih memuaskan. Komunikasi yang cukup efektif dapat membuat atasan dan bawahan akan bekerja sama yang nantinya akan membentuk suatu kondisi sosial yang dapat memberikan motivasi bawahan untuk lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.

*“Ya memang komunikasi itu sangat penting, sehingga tadi kalo ada formilnya setiap 3 bulan sekali kita kumpulkan pegawai dan kita kasih raport dalam bentuk komputerisasi dan statistik. Kemudian setiap ada pergantian pegawai kita kawal betul terus kita temukan antara pegawai lama dengan pegawai baru. Selanjutnya misal ada program-program baru kita kawal dan kita bantu untuk menerangkan ke OPD-OPD lain karena dinas satu kadang menerangkan ke dinas lain masih terjadi egoisme.” (Wawancara dengan Pak Hasto Wardoyo, 3 Januari 2019)*

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwasanya komunikasi yang baik merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa cara komunikasi bupati dengan bawahan yaitu dengan cara formal yaitu mengadakan 3 bulan sekali dimana pegawai akan mempunyai raport, dan ada sistem pengawalan kepada pegawai baru hal tersebut memberikan informasi bahwasannya komunikasi antara pemimpin dan bawahan yaitu bapak hasto ini memberikan hasil kinerja agar terjalinnya pegawai lama dan baru terjadi kerjasama demi terlaksananya visi dan misi yang telah di rencanakan oleh bupati Hasto Wardoyo.

Dengan produktivitas kerja yang tinggi pegawai akan bekerja dengan baik dan dapat berprestasi dalam bekerja. Sebaliknya jika pemimpin kurang menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan maka semangat kerja bawahan akan berkurang karena bawahan merasa tidak diperhatikan oleh

pemimpin. Jadi untuk mencegah hubungan yang tidak baik antara atasan dengan bawahan dengan cara berkomunikasi dan menjalin hubungan yang kondusif antara atasan dengan bawahan. Untuk itu komunikasi sangat penting dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga nantinya akan lebih mudah dalam mencapai tujuan yang telah dirancang bersama-sama.

Dari pernyataan diatas bahwa komunikasi sangat penting untuk meningkatkan semangat kerja. Dengan semangat kerja yang tinggi pegawai akan bekerja dengan perasaan senang dan bergairah sehingga mereka dapat berprestasi kerja dengan baik. Sebaliknya apabila pemimpin kurang memperhatikan bawahannya maka semangat pegawai akan turun karena pegawai merasa kurang diperhatikan dari pemimpin dan adanya rasa segan terhadap pemimpin. Dengan demikian diperlukannya hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahannya. Jadi komunikasi sangat diperlukan dalam pelaksanaan kerja dan pembinaan perilaku pegawai sebagai bentuk motivasi untuk meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga akan lebih mudah dalam mencapai tujuan yang telah dirancang bersama-sama.

Dapat kita lihat dari hasil analisis melalui wawancara data diatas menunjukkan bahwa seorang pemimpin akan berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai, Bupati Kulon Progo Bapak Hasto menerapkan Kepemimpinannya dengan Pemimpin Transformatif dimana beliau menerapkan hal tersebut hanya untuk memberikan pelayanan terbaik bagi bawahannya yang kan memengaruhi terhadap kinerja pegawai, kharisma merupakan hal yang utama dalam memimpin terlihat dalam kepemimpinan

Bapak Hasto sebagai Bupati Kulon Progo terlihat disegani dan di hormati, motivasi hal ini akan berpengaruh akan kinerja dimana dalam kepemimpinan Bapak Hasto pemberian kebijakan percaya diri dan selalu memberikan rasa optimisme terhadap pegawai sangat di utamakan semata- mata ini akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai lalu stimulasi intelektual dimana hal ini pemimpin harus memberikan inovasi, keprofesionalan dalam bekerja, dan selalu memberkan ide-ide kreatif dan hal tersebut sudah dilaksanaka oeh Bapak Hasto selaku Bupati Kulon Progo, dan yang terakhir konsiderasi individu dimana hal ini pemimpin harus berperilaku adil , pemberian pelatihan dan pemberdayaan, partisipati, dan toleransi dan hal tersebut dijalankan oleh beliau dimana hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai