

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Penelitian ini akan mengeksplorasi tentang kepemimpinan transformatif Bupati Kulonprogo dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dalam menjalankan kepemimpinannya, setiap pemimpin mempunyai gaya-gaya tersendiri. Seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan, informasi, keterampilan, serta memiliki ide-ide kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi harus dapat mempengaruhi dan mengarahkan anggotanya. Apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi, dia harus dapat memberikan motivasi, ide-ide kreatif dan dapat membawa perubahan bagi anggotanya. Keberhasilan pemimpin dapat diukur dari produktivitas dan epektifitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bass (dalam Ningsih, 2015) mengatakan salah satu gaya kepemimpinan yang berpengaruh untuk memotivasi bawahannya, serta dapat membangkitkan kinerja bawahannya ialah gaya kepemimpinan transformatif.

Menurut Robbin (dalam Pramudito, 2009) menyebutkan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dimana sumber pengaruh ini bisa secara formal, seperti berdasarkan kekuasaan formal di organisasi, maupun secara non formal. Kelompok pada konteks kepemimpinan ini bertindak sebagai pengikut. Efektivitas kepemimpinan

akan sangat tergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya dalam pencapaian tujuan.

Menurut Bass (dalam Ningsih, 2015), mengatakan bahwa kepemimpinan transformatif adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformatif bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut Ningsih (2015) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif dapat merubah peran Sumber Daya Manusia. Dengan menciptakan motivasi kerja, memberikan inovasi dan menciptakan ide-ide kreatif terhadap pegawai maka akan terjalin hubungan dan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan transformatif mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan pegawai melalui pengaruh ideal (Kharisma), motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi individu. Hal ini akan mengangkat tingkat kematangan pegawai dalam kemauan untuk berprestasi, aktualisasi diri, dan kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat. Gaya kepemimpinan transformatif dapat memotivasi para pegawai untuk mencapai kinerja diluar harapan dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan dan nilai-nilai kepatuhan agar menghasilkan hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan pegawai.

Pemkab Kulonprogo di bawah kepemimpinan Hasto Wardoyo banyak mendapatkan penghargaan. Penghargaan ini diberikan atas keberhasilan Pemkab

Kulonprogo dalam laporan penyelenggaraan pemerintah daerah dan meraih penghargaan tertinggi dalam bidang pemerintahan kepada pemerintah daerah, baik di level pengambilan kebijakan maupun di level pelaksanaan kebijakan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat selama tiga tahun berturut-turut menjadi yang terbaik. Pemkab Kulonprogo mendapatkan dua penghargaan dari Kementrian PAN dan RB. Penghargaan itu diberikan atas komitmennya dan keberhasilan dalam menyelenggarakan pelayanan penerapan KTP elektronik. Penghargaan satu lagi terkait pelaksanaan sertifikat pelayanan administrasi kependudukan bersetandar internasional ISO. Selama dua tahun, Kulonprogo juga menyabet penghargaan dari Kementrian PAN dan RB dalam laporan administrasi kinerja instansi pemerintahan (Rudi, 2016).

Penghargaan ini merupakan motivasi dan cambuk bagi Pemkab dan masyarakat Kulonprogo untuk terus berinovasi maupun bekerja lebih baik lagi. Pemda Kulonprogo mengaku sangat bangga karena penghargaan ini bisa mengukur kinerja dalam hal perencanaan dan penganggaran daerah berdasarkan partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas serta kesetaraan gender (Deni, 2017). Dibawah kepemimpinan Hasto Wardoyo, Kabupaten Kulonprogo melakukan sebuah gebrakan yang mampu membuat masyarakat Kulonprogo semakin sejahtera. Terbukti dengan tabel sebagai berikut :

**Tabel 1.1**

**Presentase Kemiskinan Kabupaten Kulonprogo Tahun 2014-2017**

No	Tahun	Presentase Kemiskinan
1	2014	20,64 %
2	2015	21,40 %
3	2016	20,30 %
4	2017	20,03 %

Sumber : *Badan Pusat Statistik Kabupaten Kulonprogo*

Dari tabel diatas menunjukkan adanya penurunan angka kemiskinan masyarakat Kulonprogo dari tahun ke tahun. Dimana penurunan itu disebabkan oleh salah satu program yaitu Bela dan Beli Kulonprogo. Dimana dalam program ini mewajibkan para PNS dan siswa-siswi di Kabupaten Kulonprogo untuk memakai batik Geblek Renteng dalam setiap minggunya. Hasilnya, para pengrajin batik pun mendapatkan rejeki yang cukup luar biasa. Selanjutnya Bupati Hasto membuat para petani Kulonprogo menjadi makmur, dimana Pak Hasto mewajibkan para PNS untuk membeli padi dari produksi petani lokal yang berjumlah 10 kilogram setiap bulannya. Alhasil, industri pertanian Kulonprogo pun semakin hidup dan terus berkesinambungan (Nurmanto, 2015).

Program ini juga menciptakan usaha yang bernama AirKu (Air Kulonprogo). Tidak hanya untuk menyuplai kebutuhan air masyarakat, AirKu juga sekarang sudah mulai dipasarkan dalam bentuk kemasan. Seiring dengan berjalannya waktu peminat AirKu semakin bertambah dan program ini pun telah

menyumbang bagi pemerintah daerah. Pak Hasto pun membuat sebuah kebijakan kawasan bebas iklan rokok. Selanjutnya dalam bidang kesehatan masyarakat, Hasto Wardoyo berinovasi dengan membuat sebuah program kesehatan gratis bagi siapapun warga yang sakit. Program ini berlaku tanpa pandang bulu antara masyarakat yang mampu dan masyarakat yang tidak mampu (Praditya, 2018).

Hal di atas menunjukkan keberhasilan Hasto Wardoyo sebagai Kepala Daerah atau Bupati di Kulonprogo dalam meningkatkan kinerja pegawainya dan membangun Kabupaten Kulonprogo. Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Kepemimpinan Transformatif Bupati Kulonprogo Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Tahun 2017”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah : Bagaimana kepemimpinan transformatif Bupati Kulonprogo dalam meningkatkan kinerja pegawai Tahun 2017 ?

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dan manfaat penelitian ialah cara untuk mengumpulkan fakta-fakta atau unsur-unsur untuk mencapai kepastian mengenai suatu masalah.

### **1. Tujuan Penelitian**

- a) Untuk mengetahui model kepemimpinan transformatif Bupati Kulonprogo dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- b) Untuk mengetahui kiprah kerja Bupati dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kulonprogo.

## 2. Manfaat Penelitian

- a) Secara teoritis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan metode keilmuan dibidang kepemimpinan, terutama dalam merumuskan pemikiran-pemikiran yang bersifat teoritis dalam rangka fungsi Bupati sebagai penyelenggara Pemerintahan Daerah.
- b) Secara praktis. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan tentang kepemimpinan yang efektif dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di Kulonprogo. Sehingga hasil penelitian dapat dijadikan referensi bagi calon pemimpin daerah maupun organisasi swasta dan pemerintahan yang lainnya.

### **1.4. Studi Terdahulu**

Zuhriyati (2014), mengatakan bahwa transformasi politik dan pemerintahan yang terjadi setelah reformasi tahun 1998 menandakan perlunya birokrasi untuk melakukan perbaikan diri. Kinerja birokrasi dalam memberikan layanan publik menjadi fokus utama. Untuk itu kepemimpinan adalah faktor yang sangat penting dalam melakukan serangkaian inovasi pemerintah. Untuk memiliki kriteria kepemimpinan yang transformasional yang terdiri dari pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu diharapkan akan membantu pemimpin untuk menjalankan roda kepemimpinannya dengan baik dan relevan. Dengan keempat kriteria tersebut pemimpin harus mampu memberikan motivasi, keteladanan, memberikan ide-ide kreatif dan adil kepada pegawainya untuk mencapai tujuan bersama.

Zuhriyati (2017), mengatakan bahwa para pemimpin transformasional memberikan perubahan, mampu menggerakkan masyarakat, tidak hanya menampung aspirasi masyarakat tetapi dapat memberikan solusi yang baik bagi masyarakat dan memiliki kharisma dan visioner. Dengan keempat karakteristik dari kepemimpinan transformatif yaitu pengaruh yang ideal (Kharisma), stimulasi intelektual, motivasi inspirasi dan konsiderasi individu diharapkan dapat memberi perubahan kepada pemimpin dalam menjalankan roda pemerintahan dan dapat memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan produktivitas kinerjanya.

Aula (2018), mengatakan bahwa Bupati Kulonprogo menerapkan gaya kepemimpinan transformatif dalam melaksanakan kepemimpinannya yakni dengan memberikan motivasi kerja kepada bawahannya, beliau juga menciptakan kerja sama dengan pihak- pihak tertentu salah satunya dengan meningkatkan kerja sama dalam mengembangkan pariwisata di Kabupaten Kulonprogo dengan cara mengadakan pelatihan-pelatihan kepada masyarakat sekitar obyek wisata guna menjaga keamanan dan kenyamanan di wilayah sekitar obyek wisata. Faktor yang mempengaruhi pengembangan sektor pariwisata di Kabupaten Kulonprogo terbagi atas faktor pendukung dan juga faktor penghambat. Faktor pendukung dalam peningkatan pariwisata di Kabupaten Kulonprogo antara lain potensi wisata di Kabupaten Kulonprogo baik dari segi wisata alam, buatan, wisata sejarah. Selain itu sistem informasi seperti melakukan promosi melalui media sosial maupun cetak. Faktor penghambat peningkatan pariwisata di Kabupaten Kulonprogo antara lain tempat pariwisata yang sulit di jangkau oleh banyak kendaraan, transportasi ke arah

tempat obyek wisata yang masih kurang banyak, sarana dan prasarana fasilitas masih kurang memadai, penggunaan teknologi yang masih belum maksimal.

Astuti (2015), mengatakan bahwa kinerja perangkat desa dalam meningkatkan komitmen sebuah organisasi adalah dengan mengukur pengaruh dari spiritual leadership, dimana pengaruh komitmen suatu organisasi terhadap peningkatan kinerja perangkat desa dan komitmen suatu organisasi sebagai pengaruh spiritual leadership terhadap kinerja perangkat desa di Kabupaten Banyumas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya spiritual leadership memiliki pengaruh pada suatu komitmen organisasi, selanjutnya komitmen organisasi mempunyai pengaruh pada kinerja dan komitmen organisasi adalah variabel spiritual leadership terhadap kinerja suatu organisasi.

Mubarak (2016), mengatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, menentukan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional langsung terhadap kinerja karyawan, dan menentukan pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kecamatan Watukumpul. Dengan menggunakan metode sensus, seluruh karyawan berjumlah 140 orang dilakukan sebagai sampel. Analisis data dianalisis menggunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan

dan positif terhadap komitmen Organisasi. Dan akhirnya ada efek positif dan signifikan dari komitmen organisasional. Penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen Organisasi memiliki peran mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya Organisasi dan kinerja karyawan.

Pramudito (2009), mengatakan bahwa kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan komitmen sebuah organisasi. Semakin baik kepemimpinan yang dijalankan dan diterapkan maka pegawai meningkatkan kinerja dan komitmennya dalam organisasinya. Pemimpin harus mampu memotivasi pegawainya agar pegawai lebih meningkatkan kinerjanya demi pencapaian organisasi.

Suminto (2016), mengatakan setiap model atau gaya kepemimpinan pastilah memiliki karakteristik atau ciri-ciri tersendiri. Hal ini tidak lepas dari gaya yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Apakah menggunakan gaya otoriter atau demokratis. Kesemuanya menuntut hasil yang maksimal untuk sebuah organisasi. Hasil maksimal inilah yang akan menentukan laju organisasi kedepan menjadi lebih baik. Baik dalam organisasi perusahaan atau sebuah organisasi pendidikan. Di dalam organisasi kependidikan, salah satu model kepemimpinan yang efektif adalah model kepemimpinan transformative. Model kepemimpinan ini selalu bergerak dinamis. Pemimpin selalu memberikan contoh bagi para bawahanya dengan kharismanya. Begitupun bawahanya yang selalu bergerak karena motivasi dari sang pemimpin. Sehingga akan terjadi sebuah sinergi baik antara pemimpin atau atasan dengan bawahan untuk membawa gerbong organisasi kearah yang lebih baik. Proses ini terus menerus tanpa ada hentinya. Organisasi akan senantiasa

menjadi lebih baik dan lebih baik lagi. Model kepemimpinan yang efektif ini, tentunya memiliki ke khasan yang perlu dikaji lebih mendalam, karena dengan mengetahui kekhasanya diharapkan akan tercipta sebuah organisasi yang selalu bergerak maju.

Ningsih (2015), mengatakan bahwa potensi daerah dalam bidang pariwisata merupakan sebuah aset unggulan daerah Gunungkidul yang semakin berkembang. Peningkatan potensi daerah dalam bidang pariwisata tidak lepas dengan faktor pemimpin yang dapat merubah Gunungkidul menjadi daerah yang maju berkat pariwisatanya. Kendati demikian selama kepemimpinan Bupati Badingah priode 2011-2015 bermunculan inovasi-inovasi baru terkait obyek wisata yang ada di Gunungkidul. Adanya upaya pemerintah Gunungkidul dalam pengelolaan dan pengembangan pariwisata, disinyalir dengan adanya dorongan yang kuat dari Bupati Badingah untuk dapat memotivasi pegawainya dalam memajukan Gunungkidul dalam pariwisatanya. Dalam hal ini, diperlukannya *stakeholder* pendukung dalam pengelolaan potensi daerah dalam bidang pariwisata Gunungkidul, sehingga dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformatif yang diterapkan bupati badingah dapat menghasilkan destinasi-destinasi pariwisata baru Gunungkidul.

Komsiyah (2016), mengatakan bahwa organisasi harus dilihat sebagai sistem terbuka saat ini. Dengan sifat pemimpin dan kepemimpinan yang terbuka merupakan faktor strategis dalam suatu organisasi. Proses kepemimpinan dalam organisasi terjadi karena pemimpin mempunyai elemen. Sementara itu, kepemimpinan melekat padanya sebagai pemimpin. Dalam hal ini, ada banyak teori

tentang gaya kepemimpinan yang ditawarkan, semuanya memiliki kekuatan dan kelemahan. Teori yang dianggap efektif atau unggul adalah teori kepemimpinan transformasional. Yakni, pendekatan kepemimpinan untuk melakukan bisnis mengubah kesadaran, untuk membangkitkan dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi tanpa merasa tertekan atau stres.

### **1.5. Kerangka Teori**

Setiap penelitian memerlukan landasan berfikir untuk memecahkan masalahnya. Maka dari itu diperlukan sebuah kerangka teori yang memuat pokok pikiran yang menggambarkan dari sudut mana masalah penelitian akan dibahas. Jadi, dalam penelitian ini terdapat teori-teori yang akan dipaparkan sebagai berikut :

#### **1. Kepemimpinan**

Menurut Kartini Kartono (2016: 51), mengatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki wibawa dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain dalam melakukan usaha bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi, pemimpin itu harus memiliki kelebihan, sehingga dia mendapat pengakuan dan respek dari para anggotanya serta dipatuhi segala perintahnya. Kepemimpinan merupakan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi diantara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk

mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan anggotanya dalam melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu.

Menurut Mulyasa dalam (Astuti, 2016), mengatakan kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Sementara menurut Sudarman Danim (2008) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk bergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, dan diperlukan bagi satu situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya, sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan diterima oleh kelompoknya (Kartono, 2016).

Menurut Robbin dalam (Pramudito, 2009), menyebutkan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dimana sumber pengaruh ini bisa secara formal, seperti berdasarkan kekuasaan formal di organisasi, maupun secara non formal. Kelompok pada konteks kepemimpinan ini bertindak sebagai pengikut. Efektivitas kepemimpinan akan sangat tergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya dalam pencapaian tujuan.

## **2. Kepemimpinan Transformatif**

Menurut Bass (dalam Ningsih, 2015) mengatakan kepemimpinan transformatif adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformatif bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Gaya kepemimpinan transformatif dapat merubah peran Sumber Daya Manusia. Dengan menciptakan motivasi kerja, memberikan inovasi dan menciptakan ide-ide kreatif terhadap pegawai maka akan terjalin hubungan dan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan transformatif mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan pegawai melalui pengaruh ideal (Kharisma), motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi individu. Hal ini akan mengangkat tingkat kematangan pegawai dalam kemauan untuk berprestasi, aktualisasi diri, dan kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat. Gaya kepemimpinan transformatif dapat memotivasi para pegawai untuk mencapai kinerja diluar harapan dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan dan nilai-nilai kepatuhan agar menghasilkan hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan pegawai (Ningsih, 2015).

Kepemimpinan transformatif menurut Ancok (dalam Kuswanto, 2017), adalah kepemimpinan yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu

memberdayakan staf dan organisasi ke dalam suatu perubahan cara berfikir, pengembangan visi dan misi, serta pemahaman tentang tujuan organisasi yang membawa perubahan terus menerus dengan pengolahan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan, ide dan pengalaman sehingga setiap pegawai merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Robbins (2006), Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memperhatikan permasalahan yang dialami oleh pegawainya dan memberikan motivasi kepada pegawainya untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang transformasional harus mampu mempengaruhi dan memotivasi pegawainya untuk bekerja lebih baik lagi dan meningkatkan rasa optimis yang tinggi dalam melakukan suatu pekerjaan. Pemimpin yang transformasional tidak mementingkan kepentingan pribadi tetapi lebih mementingkan kepentingan bersama. Kepemimpinan transformatif digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi melebihi dari apa yang mereka perkiraan sebelumnya (Munawaroh, 2011).

Menurut Bernard M. Bass (dalam Ningsih, 2015), menyatakan kepemimpinan transformatif memiliki karakter yang berbeda dengan gaya kepemimpinan yang lain yaitu :

a. Kharisma

Pemimpin mendahulukan kepentingan organisasi dan orang lain daripada diri sendiri. Pemimpin memiliki kemampuan dan keahlian untuk melakukan tugas, sehingga patut dihargai. Kharisma berpengaruh pada perilaku kerja kepemimpinan transformatif yang mana para bawahan berusaha untuk lebih keras melebihi apa yang dibayangkan. Para bawahan khususnya mengagumi, menghormati pada pemimpinnya. Mereka mengidentifikasi pimpinan sebagai seorang sebagaimana visi dan nilai yang diperjuangkan mereka. Sehingga pemimpin yang berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan bagi anggotanya. Kerangka perilaku dari kharisma adalah :

- 1) Keteladanan
- 2) Kejujuran
- 3) Berwibawa
- 4) Memiliki semangat yang tinggi

b. Motivasi Inspirasi

Motivasi inspirasi dimana seorang pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada pegawai dengan cara menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan terhadap tugas anggotanya. Pemimpin transformatif akan melibatkan bawahannya untuk melakukan tantangan

ataupun masalah sebagai sebuah pembelajaran. Jadi dengan melakukan sebuah tantangan ataupun masalah dalam bekerja diharapkan bawahan akan terus belajar dari kesalahan, dengan itu lah bawahan akan terus belajar lebih baik lagi untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi. Kepemimpinan transformatif akan memotivasi bawahan dengan cara-caranya sendiri dan memiliki rasa optimis yang tinggi dalam bekerja. Kerangka perilaku dari motivasi inspirasi adalah :

- 1) Memberikan motivasi
- 2) Memberikan inspirasi kepada anggotanya
- 3) Percaya diri
- 4) Meningkatkan rasa optimis yang tinggi

c. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual adalah upaya untuk memberikan dukungan kepada bawahannya untuk lebih inovatif dan kreatif dan seorang pemimpin mendorong pengikutnya untuk menanyakan asumsi atau ide baru. Sehingga, menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformatif mendorong pengikutnya untuk lebih berfikir kreatif dan inovatif dalam melakukan sebuah pekerjaan agar hasilnya yang dicapai sesuai dengan harapan bersama. Kerangka perilaku dari stimulasi intelektual adalah :

- 1) Inovatif
- 2) Profesional dalam bekerja

3) Memiliki ide-ide yang kreatif

d. Konsiderasi Individu

Pemimpin harus memberikan perhatian pada kebutuhan setiap individu untuk berkembang dan berprestasi, bagi bawahan dengan jalan sebagai pelatih, penasihat, guru, orang terpercaya, dan konselor. Pemimpin akan terus berusaha memotivasi bawahan untuk berfikir kreatif dalam bekerja serta mencari inovasi-inovasi yang baru dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin transformatif menyadari bahwa sering kali kepercayaan tertentu telah menghambat pola pikir anggotanya, oleh karena itu, pemimpin transformatif mengajak bawahan untuk mempertanyakan, meneliti dan mengkaji suatu permasalahan. Kerangka perilaku dari konsiderasi individu adalah :

- 1) Pelatihan dan pemberdayaan setiap anggotanya
- 2) Partisipatif
- 3) Adil
- 4) Toleransi

Menurut Hadari Nawawi (2006) kepemimpinan transformatif merupakan sebuah pendekatan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam setiap situasi. Pandangan ini bertujuan agar pemimpin

mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai dalam situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar dan baik.

### **3. Kinerja Pegawai**

#### **a. Definisi Kinerja Pegawai**

Konsep kinerja menurut Robbin dalam (Pramudito et al., 2009) adalah satu hasil yang telah dicapai oleh seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya berdasarkan kriteria yang berlaku dalam suatu pekerjaan. Menurut Gomes dalam (Mubarak & Darmanto, 2016) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Menurut Hasibuan dalam Lina (2014), mengatakan kinerja merupakan penggabungan dari tiga faktor, yang pertama yaitu kemampuan dan minat seorang dalam bekerja, penerimaan dan kemampuan seorang pekerja dalam melaksanakan tugas dan peran serta dorongan motivasi seorang pekerja. Sedangkan menurut Dharma (2003) mengatakan kinerja merupakan satu hasil yang dikerjakan yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok.

Menurut Mangkunegara (2005:67), mengatakan kinerja merupakan pengukuran hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang diperoleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan mempunyai rasa tanggung

jawab yang telah diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara dalam Lina (2014), mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya sebagai berikut :

- a. Faktor Motivasi. Faktor ini merupakan sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi digunakan untuk menggerakkan seorang pegawai untuk bekerja lebih baik demi mencapai tujuan bersama.
- b. Faktor Kemampuan. Faktor ini terdiri dari kemampuan reality dan kemampuan potensi seorang pegawai. Pegawai yang memiliki potensi yang tinggi dengan latar belakang pendidikan yang tinggi dalam jabatannya dan memiliki keterampilan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang baik.

Sedangkan Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Rivai (2009:549):

- 1) Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
- 2) Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.

- 3) Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Menurut Gibson (dalam Pramudito et al., 2009), menyatakan kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

- 1) Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
- 2) Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan.
- 3) Faktor psikologis, adalah sikap, persepsi, pola belajar, motivasi dan kepribadian.

Di dalam sebuah organisasi seorang pegawai harus mampu bekerja dengan produktif dan berfikir kreatif. Menurut Sedarmayanti (2001) mengatakan bahwa ciri-ciri seorang pegawai yang produktif dapat dilihat dari faktor-faktor sebagai berikut :

- a) Mempunyai rasa tanggung jawab
- b) Kepercayaan diri yang tinggi
- c) Pandangan ke depan
- d) Mempunyai rasa cinta terhadap pekerjaan
- e) Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri
- f) Mampu menyelesaikan permasalahan
- g) Penyesuaian diri terhadap berbagai lingkungan kerja
- h) Memberi kontribusi yang positif.

## **b. Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai secara akurat dan objektif dapat diukur melalui tolak ukur tingkat kinerja seorang pegawai. Melalui pengukuran itu pegawai dapat mengetahui tingkat kinerja mereka dan mempermudah dalam pengkajian kinerja pegawai. Selanjutnya Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas kerja, memaparkan beberapa indikator kinerja antara lain :

### 1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan pencapaian kerja seorang pegawai berdasarkan kesiapan dan syarat-syarat kesesuaian dalam bekerja. Melalui kualitas kerja pegawai akan melahirkan kemajuan dan penghargaan serta perkembangan suatu organisasi dengan cara meningkatkan keterampilan dan pengetahuan secara sistematis sesuai ketentuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju.

### 2) Ketetapan Waktu

Ketepatan waktu disini berkaitan dengan waktu penyelesaian pekerjaan seorang pegawai dengan target waktu yang sudah disepakati. Ketika ada pekerjaan seorang pegawai dituntut untuk langsung mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu agar nantinya tidak mengganggu ketika ada pekerjaan yang lainnya. Pegawai harus mempunyai rasa disiplin waktu yang tinggi agar pekerjaan di dalam organisasi bisa dengan cepat terselesaikan.

### 3) Inisiatif

Inisiatif disini berkaitan dengan kesadaran diri seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang pegawai. Pegawai harus mempunyai inisiatif sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya tanpa harus menunggu perintah terlebih dahulu dari atasannya.

### 4) Kemampuan

Kemampuan disini berkaitan dengan produktivitas kinerja seorang pegawai. Cara-cara untuk meningkatkan kemampuan seorang pegawai ialah melalui pendidikan yang tinggi serta pelatihan agar pegawai dapat meningkatkan produktivitas kerjanya untuk menghadapi berbagai masalah yang sedang terjadi.

### 5) Komunikasi

Komunikasi disini berkaitan dengan interaksi yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahan untuk mengemukakan pendapat dan sarannya dalam memecahkan suatu masalah. Komunikasi yang baik akan berdampak pada kerja sama dan hubungan yang baik antara para bawahan dengan atasannya.

## **1.5. Definisi Konseptual**

1. Kepemimpinan transformatif yaitu gaya seorang pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan inovasi kepada setiap pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

### 1.6. Definisi Oprasional

Berdasarkan data serta teori yang sudah dipaparkan secara empiris maka konsep tersebut harus di definisikan dengan cara merubah menjadi variabel. Maka perlu adanya batasan penelitian dan fokus penelitian yang di perasionalkan melauai variabel serta indikator sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Definisi Operasional**

No	Variabel	Indikator	Parameter
1	Kepemimpinan Transformatif	Kharisma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketaladanan</li> <li>2. Kejujuran</li> <li>3. Berwibawa</li> <li>4. Memiliki semangat yang tinggi</li> </ol>
		Motivasi Inspirasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan motivasi</li> <li>2. Memberikan inspirasi kepada anggotanya</li> <li>3. Percaya diri</li> <li>4. Meningkatkan rasa optimis yang tinggi</li> </ol>
		Stimulasi Intelektual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovatif</li> <li>2. Profesional dalam bekerja</li> <li>3. Memiliki ide-ide yang kreatif</li> </ol>
		Konsiderasi Individu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan dan pemberdayaan setiap anggotanya</li> <li>2. Partisipatif</li> <li>3. Adil</li> </ol>

			4. Toleransi
2	Implementasi kepemimpinan transformatif dalam peningkatan kinerja pegawai	Kualitas kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suatu hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan praturan yang telah ditentukan</li> <li>2. performa kerja masing-masing pegawai</li> </ol>
		Ketetapan waktu	Sasaran atau tujuan tertentu yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya tertentu secara efektif dan efisien
		Insiatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. melakukan suatu pekerjaan tanpa harus menunggu intevensi atau suruhan orang lain.</li> <li>2. berbuat serta selalu mencari inovasi-inovasi</li> </ol>
		Kemampuan	<p>Mengarahkan kepada perilaku seorang pegawai dalam meningkatkan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. produktivitas kerja</li> <li>2. komitmen dalam bekrja</li> <li>3. profesional</li> <li>4. membantu rekan kerja</li> <li>5. menghindari konflik</li> <li>6. menghargai peraturan yang berlaku</li> <li>7. toleransi</li> </ol>

			8. memberi saran yang membangun
		Komunikasi	Kerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi

### 1.7. Metode Penelitian

#### 1. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Menurut Moleng (2007), penelitian kualitatif adalah sebuah penelitian untuk memahami tentang apa yang dialami oleh suatu subjek penelitian sebagai contoh perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain. Teori dalam penelitian kualitatif diposisikan sebagai sesuatu yang akan diciptakan. Penelitian kualitatif berupaya untuk menciptakan teori baru dari pada menguji kebenaran sebuah teori. Dalam manfaat analisis kualitatif, ada arti pemahaman yang dimana peneliti kualitatif berupaya untuk memahami bagaimana individu memaknai atau mendefinisikan gejala sosial atau obyek yang berada didalam ataupun diluar. Sehingga dalam penelitian kualitatif tidak berupaya mencari hubungan antara gejala sosial yang satu dengan yang lainnya.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil data-data dari tulisan-tulisan dan wawancara mengenai kepemimpinan Bupati Kulon Progo serta memahami percakapan informan, mencermati dan membandingkan hasil wawancara dari beberapa informan untuk menjawab serangkaian pertanyaan penelitian. Eksplorasi data memakai metode wawancara

dengan objek penelitian, pendapat informan terhadap pelaksanaan tugas kepemimpinan yang dilakukan oleh Bupati Kulon Progo serta pandangan informan terhadap kepemimpinan Bupati dalam meningkatkan kinerja pegawai. Jadi penelitian ini dapat menghasilkan suatu data mengenai kepemimpinan transformatif Bupati Kulon Progo dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## 2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Bupati Kulon Progo, Jalan Perwakilan No 1, Terbah, Wates, Kabupaten Kulon Progo Daerah Istimewa Yogyakarta. 55651

## 3. Jenis Data

Dalam penelitian diperlukan data untuk mendukung kegiatan penelitian, adapun data yang dibutuhkan adalah sebagai berikut :

### a. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian dengan pengambilan data langsung kepada subyek sebagai sumber informasi. Contoh data primer yaitu data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, kelompok fokus, dan panel, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan nara sumber, yaitu Pak Hasto Wardoyo sebagai Bupati Kulon Progo dan aparat birokrasi Pemerintah Daerah Kulon Progo.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Contoh data sekunder misalnya catatan atau dokumentasi, dari sumber media masa, buku, dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan sesuatu yang masih diolah. Data dapat berwujud huruf, suara, gambar, angka, simbol dan keadaan yang biasa digunakan untuk melihat obyek, lingkungan, dan kejadian. Teknik pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penelitian. Tujuan yang dipaparkan dalam bentuk hipotesis ialah jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data akan dilakukan dengan cara:

##### 1) Wawancara

Menurut Singh (dalam Hakim, 2013) mengatakan wawancara adalah situasi berhadap-hadapan antara pewawancara dan responden yang dimaksudkan untuk menggali informasi yang diharapkan dan bertujuan mendapatkan data tentang responden dengan minimum bias dan maksimum efisiensi. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, dimana penulis membuat draf pertanyaan wawancara sebagai pedoman yang dibutuhkan. Kemudian, untuk narasumber yang

dipilih dalam tahap wawancara selain dari staf juga dengan beberapa masyarakat Kulonprogo. Adapun dalam tahap wawancara, narasumber yang penulis pilih sebagai berikut :

1. Bupati Kabupaten Kulonprogo.
2. Kepala Bidang Data Disiplin dan Kesejahteraan, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kulonprogo.
3. Kepala Sub Bagian Protokol
4. Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan
5. Kepala Sub Bidang Pengembangan Karir
6. Masyarakat Kulonprogo (3)

## 2) Dokumentasi

Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi dicari melalui dokumen-dokumen, buku, jurnal, skripsi, dan berita yang berkaitan dengan topik penelitian. Melalui teknik dokumentasi ini akan diamati fenomena dari obyek yang diteliti dari berbagai dokumen yang ada mengenai gambaran penelitian.

## 5. Teknik Analisa Data

Menurut Sugiono (2010) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan, dan dokumentasi. Data mengenai gaya kepemimpinan Bupati Kulon Progo yang diperoleh dari berbagai sumber akan dianalisis secara

mendalam sehingga akan diketahui bagaimana kepemimpinan transformatif Bupati Kulon Progo dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara rinci tahap analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. Reduksi Data

Reduksi data berguna untuk memilih dan memisahkan data-data penelitian. Sehingga melalui proses reduksi data ini diharapkan akan memilah data yang menjelaskan tentang kepemimpinan transformatif Bupati Kulon Progo dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

b. Penyajian Data

Data yang sudah dikumpulkan dan direduksi kemudian dijelaskan dengan fenomena yang ada dilapangan. Masing-masing penjelasan mengenai berbagai aspek yang akan diteliti atau ditulis secara terpisah dalam bentuk bab, sehingga pembahasan lebih fokus dan tidak tumpang tindih.

c. Penarikan Kesimpulan

Merupakan tahap terakhir dalam proses analisis data terhadap pembahasan yang dilakukan. Selanjutnya, maka hasil dari pembahasan akan dirinci pada kesimpulan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformatif Bupati Kulon Progo dalam

meningkatkan kinerja pegawai. Maka kesimpulan ini akhir yang menjadi tujuan penelitian ini.