

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DESA

**(Studi Kasus Kepemimpinan Empat Kelurahan di Kecamatan Sewon Bantul
Yogyakarta)**

SKRIPSI



Oleh :

Nama : Tri Hidayati
Nomor Mahasiswa : 13311322
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DESA
(Studi Kasus Kepemimpinan Empat Kelurahan di Kecamatan Sewon Bantul
Yogyakarta)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Tri Hidayati
Nomor Mahasiswa : 13311322
Jurusan : Manajemen
Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku"

Yogyakarta, 22 Februari 2018

Penulis,



Tri Hidayati

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DESA
(STUDI KASUS KEPEMIMPINAN EMPAT KELURAHAN DI KECAMATAN
SEWON BANTUL YOGYAKARTA)**

Nama : Tri Hidayati
Nomor Mahasiswa : 13311322
Jurusan : Manajemen
Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 22 Februari 2018

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,



Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D., Ak

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

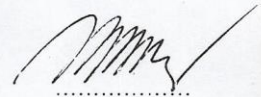
SKRIPSI BERJUDUL
**STUDI KASUS KEPEMIMPINAN EMPAT KELURAHAN DI KECAMATAN SEWON
BANTUL YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **TRI HIDAYATI**
Nomor Mahasiswa : **13311322**

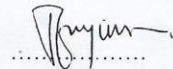
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 14 Maret 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



Penguji : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

“It does not matter how slowly you go, so long as you do not stop”

-Confucius

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Gaya Kepemimpinan (Studi Kasus Kepemimpinan Empat Kelurahan di Kecamatan Sewon Bantul Yogyakarta). Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dengan empat kepala desa yang memimpin empat kelurahan di kecamatan sewon yang mempunyai proses pembentukan dan pengembangan diri yang berbeda dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada kelurahan di kecamatan sewon. Proses pembentukan dan pengembangan individu dipengaruhi oleh latar belakang keluarga dan lingkungan kerja dalam penerapan gaya kepemimpinan yang berdampak terhadap kinerja pegawai dan prestasi yang diperoleh. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa empat kepala desa ini menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi di masing-masing wilayahnya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan tersebut dipengaruhi oleh pembentukan dan pengembangan individu yang diperoleh dari proses sebelum menjadi seorang pemimpin, yaitu karakter individu yang kemudian diterapkan ketika sudah menjadi pemimpin.

Kata kunci : Manajemen, Kepemimpinan, Pembentukan dan Pengembangan Individu,
Gaya Kepemimpinan

ABSTRACT

Title of research is Style of Leadership in four district of Sewon Bantul, Yogyakarta (Case Study of Leadership). This research use in a qualitative method with the case study heads of lead four urban villages Sewon, Bantul which the process of forming and capacity building is different in applying force leadership in urban villages. The process of forming and development individual influenced by family background and workplace in the application of force leadership that have an impact on performance employees and accomplishment obtained. The finding in this study showed that four heads this village applying force leadership appropriate for the situation and the condition in each area. Style of leadership that applied was influenced by the formation of operation and the development of the individual who obtained from process before be a leader is like individual character that got taken as the most powerful leaders.

Keywords: Management, Leadership, Formation and Development Individual, Style of Leadership

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum, wr wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang tiada henti diucapkan, atas segala berkat, rahmat, taufik, dan hidayah-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini, sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar strata-1 di Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia yang berjudul ***Gaya Kepemimpinan Kepala Desa (Studi Kasus Kepemimpinan Empat Kelurahan di Kecamatan Sewon Bantul Yogyakarta)***. Penelitian ini menjelaskan mengenai gaya kepemimpinan apa yang diterapkan di empat kecamatan Sewon sehingga kinerja dan prestasi yang diperoleh berbeda-beda. Tak lupa shalawat serta salam dipanjatkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa umat Islam dari jaman kegelapan menuju pada zaman terang. Semoga penelitian ini membawa manfaat dan dapat digunakan secara positif di kemudian hari.

Penulis menyadari bahwa dalam proses pembuatan skripsi ini telah banyak melibatkan berbagai pihak yang memberikan dukungan baik berupa doa, moril, maupun materil dari pertama hingga terselesainya skripsi ini. Maka dari itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Nandang Sutrisno, SH., M.Hum., LL.M., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Hardjito M.Si Selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

3. Bapak Sutrisno, MM selaku Ketua Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D., Ak selaku dosen pembimbing skripsi yang selama ini membimbing dengan sabar dan memberikan arahan sehingga skripsi ini dapat selesai. Terimakasih bapak atas segala nasehat, bimbingan, dan setiap pertemuan yang sangat bermanfaat.
5. Orang tua tercinta H. Arifin Mukhsin dan Basiyah Arifin yang telah membimbing dan mengajarkan banyak hal sehingga saya bisa menyelesaikan kuliah sampai selesai. Semoga anakmu ini dapat membanggakan dan menjadi seperti yang kalian harapkan.
6. Kakak kandungku Genesiska S. Si. M.sc , Eva Hapsari ST, M.Sc , Rezki Satris S. IP, M. A, adik kandungku Chintya Arohmah dan sepupuku Aly Miftahul Huda, S.Kom yang selalu memberikan motivasi, arahan, merevisi hasil penelitian, mengecek semua penelitian saya dan doa yang senantiasa mereka panjatkan.
7. Bapak Drs. Kandar, H. Hilmi Hakimudin, S. Pd. I, Wahyudi Anggoro Hadi, S.Farm, dan Riswidodo, S.IP, M.M yang menjadi narasumber penelitian ini.
8. Seluruh dosen FE UII yang memberikan banyak ilmu yang bermanfaat dan pengalaman serta motivasi semoga Allah SWT membalas kebaikan bapak dan ibu.
9. Sahabat-sahabatku tersayang Annisa Isti Fitriani, S.M, Hesty Indriyastuti, Aliffa Vilda Zasmi, S.M yang selalu ada dan tiada untuk memotivasi dan menghibur dikala pusing revisi.
10. Teman-teman seperjuangan skripsi ku di detik-detik terakhir Lintang Cakti, S.M, Lafera, Muhammad Idamansyah, S.M, Fakhri Ramadhan, S.M, Alodia Meitasari,

S.M, dan Lina Hapsari, S.M yang selalu saling support dan sharing revisi satu sama lain.

11. Teman-temanku yang selalu ceria menghibur dan memotivasi Addis Yudhistira, S.E, Muhammad Rizki, S.H, Amimah Nabila, S.H, Chafidah S.H, Puput Nadhifah, S.E, Ninta Oktavia dan Kevin Dwikos.
12. Teman seperjuangan Manajemen SDM 2013, teman Magang Telkomsel 2017, mentor Duta Internet Telkomsel 2017, teman Grup line LT, dan teman KKN-172. Terimakasih.
13. Seluruh pihak yang baik secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya, dengan segala hormat penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan, sehingga penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun untuk tugas ini.

Yogyakarta, 18 Februari 2018

Penulis,

Tri Hidayati

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Motto	v
Abstrak	vi
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	8
1.3 Rumusan Masalah	9
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2 Landasan Teori.....	13
2.2.1 Definisi Kepemimpinan	13
2.2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	15
2.2.3 Teori dan Model Kepemimpinan	16
2.2.4 Pengembangan Individu	20
2.2.5 Pemerintahan Desa	21
2.2.6 Kepala Desa.....	22
2.2.7 Perilaku dan sifat kepemimpinan pemerintahan	23
2.2.8 Prestasi Kerja	25

BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Pendekatan Penelitian	27
3.2 Lokasi Penelitian.....	29
3.3 Narasumber Penelitian	30
3.4 Jenis dan Data Penelitian	30
3.5 Instrumen Penelitian.....	31
3.6 Metode Pengumpulan Data	33
3.7 Proses Analisis Data	35
3.8 Keabsahan Data.....	37
3.8.1 Uji Kredibilitas.....	37
3.8.2 Uji Transferability.....	39
BAB IV LATAR BELAKANG LEMBAGA	40
4.1 Gambaran Umum Kecamatan Sewon	40
4.1.1 Gambaran Umum Kelurahan Pendowoharjo	43
4.1.2 Gambaran Umum Kelurahan Timbulharjo	52
4.1.3 Gambaran Umum Kelurahan Panggungharjo	55
4.1.4 Gambaran Umum Kelurahan Bangunharjo	58
BAB V PEMBENTUKAN DAN PENGEMBANGAN INDIVIDU	61
5.1 Proses Pembentukan individu	61
5.2 Karakteristik Pemimpin	68
5.3 Pengembangan Individu.....	73
BAB VI GAYA KEPEMIMPINAN	76
6.1 Definisi Pemimpin	76
6.2 Gaya Kepemimpinan.....	79
6.3 Relasi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja.....	85

BAB VII DISKUSI HASIL	90
7.1 Pembentukan dan Pengembangan individu	90
7.2 Gaya Kepemimpinan	91
BAB VIII PENUTUP	95
8.1 Kesimpulan	95
8.2 Saran	96
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN	101

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara	102
Lampiran 2 Transkrip Wawancara	106
Lampiran 3 Tabel Reduksi Data	151
Lampiran 4 Dokumentasi Foto	155
Lampiran 5 Biodata Penulis	157

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Di dalam lingkungan masyarakat yakni dalam kehidupan, organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang mempunyai kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai seorang yang dipercaya untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut Pemimpin, Pemimpin adalah tokoh anggota masyarakat yang dikenal secara langsung atau tidak langsung oleh pengikutnya (Wirawan, 2013). Kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam kehidupan organisasi maupun kelompok yaitu untuk dapat menggerakkan, memberdayakan, dan mengarahkan sumber daya secara efektif dan efisien kearah pencapaian tujuan.

Keberadaan pemimpin menjadi lebih penting untuk mengembangkan visi dan misi organisasi masa depan (Soekarso, 2010). Untuk mencapai tujuan bersama, manusia di dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti arahan dari pemimpinnya. Dengan arahan-arahan tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan, dan lain-lain dapat dipertemukan untuk digerakkan ke arah yang sama. Sehingga pemimpin merupakan individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill dan Coons (1957) dalam Yukl (2005).

Pemimpin adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi individu dan kelompok untuk dapat bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sehingga pemimpin sangat erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia. Sumber

daya manusia yang dikelola dengan baik akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan dengan baik pula, sehingga peranan pemimpin sangat penting karena dapat menggunakan wewenangnya dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dengan memengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sebagaimana memberikan arahan dan motivasi kepada bawahannya agar dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik.

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Thoha, 1983).

Dalam konteks kepemimpinan, bangsa ini membutuhkan pemimpin yang kuat di berbagai sektor kehidupan masyarakat, pemimpin yang berwawasan kebangsaan dalam menghadapi permasalahan bangsa yang demikian kompleks. Indonesia sebagai negara yang menerapkan sistem pemerintahan demokrasi yang sesuai dengan Pancasila, dalam hal ini pemerintah Indonesia harus benar-benar mampu menjalankan roda pemerintah dengan sifat-sifat pemimpin yang sesuai dengan sistem pemerintahannya.

Kartono (2010) menyatakan bahwa ada beberapa persyaratan yang perlu dipenuhi pada kepemimpinan pemerintahan, yaitu

1. Kepemimpinan dalam era pembangunan nasional harus bersumber pada filsafah negara

2. Memahami benar makna dari perencanaan, melaksanakan, dan tujuan pembangunan yang ingin dicapai. Khususnya menyadari makna *pembangunan manusia Indonesia seutuhnya* dan pembangunan fisik, demi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pokok dan riil dari rakyat, serta peningkatan kehidupan bangsa atas asas manfaat, usaha bersama, kekeluargaan, demokrasi, serta prinsip adil dan merata.
3. Diharapkan agar kepemimpinan Pancasila mampu *menggali inti sari dari nilai-nilai tradisional kuno* yang tinggi peninggalan para leluhur dan nenek moyang kita, untuk kemudian dipadukan dengan nilai-nilai positif dari *modernisme*, dalam gaya kepemimpinan Indonesia.

Betapa pentingnya pemahaman pemimpin tentang falsafah negaranya dikarenakan falsafah negara merupakan pandangan hidup semua rakyat Indonesia dan sebagai seorang pemimpin, pemerintah harus mampu mengemban kewajiban untuk mewujudkan tujuan bersama. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam kemajuan atau kemunduran suatu daerah demikian juga kemajuan atau kemunduran suatu daerah, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Selain itu, keberhasilan kepemimpinan dapat dilihat dari model atau gaya memimpin. Menurut Robert (1974) dalam Sujak (1990) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri dan jalur pencapaian tujuan yang disebut sebagai gaya Kepemimpinan Jalur Tujuan.

Keberadaan seorang Pemimpin pada Lembaga Pemerintahan seperti Kepala Daerah, Kepala Kecamatan, Kepala Desa dsb sangatlah penting di dalam Era Otonomi seperti sekarang ini. Tugas-tugas seorang Pemimpin tersebut sangatlah berpengaruh terhadap

pegawai atau bawahannya karena mereka lah yang harusnya bergerak lebih awal atau memelopori, mengarahkan pikiran dan pendapat bawahannya, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya, menetapkan tujuan organisasi, memotivasi bawahannya agar sesuai dengan tujuan organisasi dan harus dapat mempengaruhi sekaligus melakukan pengawasan atas pikiran, perasaan, dan tingkah laku aparatur pemerintahan yang dia pimpin.

Untuk mewujudkan dan melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin, mereka diharuskan memiliki sikap dasar dan sifat-sifat kepemimpinan, teknik dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi, pengikut serta situasi dan kondisi yang melingkupi daerah atau lokasi yang dipimpinnya, serta ditopang oleh kekuasaan yang tepat. Menurut Hicks dan Gullett dalam buku kepemimpinan dan motivasi (Wahjosumidjo, 2001) menyebutkan bahwa peranan pemimpin adalah menciptakan rasa aman. Dengan terciptanya rasa aman, masyarakat merasa tidak terganggu, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, bahkan merasa memperoleh jaminan keamanan dari pemimpin.

Dalam konteks kepemimpinan terdapat berbagai tingkatan kepemimpinan salah satunya adalah Kepemimpinan yang berada di desa. Dalam konteks kepemimpinan di desa dipimpin oleh Kepala Desa. Kedudukan Kepala desa pada tingkat pemerintahan terkecil dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yakni pemerintah desa adalah sebagai pemimpin masyarakat desa. Kepala desa berdasarkan UU No 22/1999 tentang Pemerintahan Daerah pasal 94 dan pasal 104 dalam bukunya Hanif Nurcholis adalah badan pelaksana kebijakan yang dibuat bersama dengan Badan Perwakilan Desa.

Kepala desa sebagai badan pelaksana kebijakan desa adalah orang pertama yang bergerak, menuntun, menggerakkan orang lain dan mempengaruhi masyarakat. Kepala desa di tempatkan untuk menjalankan tugasnya di Kantor Kelurahan. Kelurahan adalah wilayah kerja lurah sebagai perangkat daerah kabupaten dan atau daerah kota dibawah kecamatan. Kelurahan merupakan perangkat kecamatan yang dipimpin oleh Kepala kelurahan atau Kepala desa. Pembentukan kelurahan ditetapkan dengan peraturan daerah (Hanif, 2005). Sedangkan Kepemimpinan modern merupakan aktivitas orang-orang, yang terjadi di antara mereka sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut. Jadi kepemimpinan modern tidak lain dari partisipasi aktif antara pemimpin dan pengikut. Melalui partisipasi ini terjalin relasi akrab yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut guna mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Kepemimpinan modern di sini dimaksudkan sebagai suatu proses pendamping untuk mempengaruhi dan menggerakkan para pengikut menurut beberapa aspek dan tugas dari keadaan sekarang menuju keadaan yang dicita-citakan.

Keberhasilan dan kegagalan program pada masyarakat sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala desa, yakni seberapa jauh kepala desa merencanakan, menggerakkan, memotivasi, mengarahkan, komunikasi, pelaksana dalam mempengaruhi masyarakat untuk berkembang dan ikut berpartisipasi dalam program yang dijalankan untuk mencapai tujuan. Kedudukan untuk menjadi seorang pemimpin tidak luput dari proses perjalanan yang tidak sebentar. Karena, kedudukan itu sangat erat hubungannya dengan sifat, perilaku individu yang ada pada diri seseorang dan model kepemimpinan seorang pemimpin itu sendiri untuk menjalankan tugasnya. Kepemimpinan desa atau pemerintahan desa mempunyai pengaruh yang kuat terhadap atasannya serta kepada masyarakat. Konsep hubungan pemerintah desa kepada masyarakat berkembang dan maju, sehingga perwujudan

kepemimpinan menjadi bersifat dinamis. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu mempunyai sifat kemanusiaan, demokratis dan mencintai rakyat atau bawahannya.

Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa diharapkan mampu untuk mengakomodir kepentingan dan kebutuhan masyarakat desa. Pemerintahan desa dijalankan oleh kepala desa dan badan permusyawaratan desa. Adapun tugas dan fungsi pemerintahan desa kepada masyarakat adalah menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa dan melakukan pengawasan kinerja kepala desa (Khaeril, 2015).

Hal inilah yang ditunjukkan dalam kepemimpinan di Desa Panggungharjo yang merupakan salahsatu kelurahan di Kecamatan Sewon. Sistem kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa Panggungharjo merupakan sistem kepemimpinan yang demokratis dan mencintai rakyat dan bawahannya. Hal ini terlihat dari bagaimana proses pendekatan yang digunakan dalam memberikan instruksi atau perintah kepada bawahan ataupun kepada rakyatnya yakni melalui pendekatan kultural yang menanamkan kesadaran pada masyarakat dalam menjalankan kewajibannya. Sebagaimana dijelaskan oleh Syafrudin (1994) tentang Sifat kepemimpinan pemerintahan terdiri dari sembilan karakter :

1. Mau dan mampu menyerap berbagai informasi relevan dan menyebarkan kepada masyarakat secara dini, cepat, dan tepat.
2. Mampu memberi motivasi, menanamkan kesadaran pada masyarakat bagaimana mempertahankan hak dan menunaikan kewajibannya.
3. Mampu dan secara bijaksana meredam ketegangan tanpa keresahan.

4. Mampu memelihara, mengembangkan budaya politik demi utuhnya kesatuan dan persatuan, dengan mengembangkan sikap kemitraan berbagai kelompok kepentingan.
5. Senantiasa siap menjadi teladan dalam memprakarsai kegiatan-kegiatan:
 - Penyesuaian pada perubahan keadaan yang baik supaya tidak ketinggalan
 - Usaha kreatif dan produktif mengubah keadaan supaya tidak menyerah pada “nasib”
6. Paham akan tugas kewajiban dan mengamalkannya secara jujur, adil, benar dan bertanggung jawab
7. Mengetahui kelebihan dan kekurangan diri dan para pembantunya serta masyarakat asuhannya
8. Mampu menciptakan suasana yang menggairahkan untuk bekerja keras, tertib teratur dan memberi hasil yang lebih besar
9. Siap dan mampu bersaing secara sehat, sportif serta ikhlas.

Berdasarkan latar belakang di atas, Peneliti tertarik untuk membuat penelitian mengenai proses Kepemimpinan Kepala Desa yang dikembangkan di Kecamatan Sewon dimana terdapat empat Kelurahan yang bertugas untuk melayani masyarakat terkait kepentingan administrasi dan kepentingan lain-lain yaitu Kelurahan Panggunharjo, Kelurahan Bangunharjo, Kelurahan Pendowoharjo, Kelurahan Timbulharjo yang mana mempunyai model-model atau gaya pendekatan kepemimpinan terhadap pegawainya sesuai dengan karakteristik individu, perilaku, latar belakang dan model kepemimpinan yang

dimiliki setiap Kepala desa sehingga berdampak pada keberhasilan dan prestasi yang diraih disetiap kelurahan yang di pimpin.

Empat kelurahan di kecamatan Sewon mampu meraih prestasi yang patut dibanggakan. Salah satunya adalah Desa Panggunharjo pernah menjadi Juara 1 tingkat DIY pada Lomba Desa, kemudian Lomba Bina Keluarga Balita (BKB) tingkat Nasional tahun 2013 yang menyabet Juara 1 tingkat Nasional, dan menjadi 5 Nominator penerima *Eagle Award* tahun 2014 untuk Kampoeng Dolanan yang ada di Desa Panggunharjo. Tak kalah dengan Desa lain nya di Kecamatan Sewon yang mempunyai prestasi yang diraih. Lembaga Pemerintahan ini tak lepas dari sosok seorang pemimpin yang mana mempunyai karakteristik, perilaku, sifat, latar belakang dan model kepemimpinan yang berbeda-beda disetiap wilayah dengan perilaku individu seorang pemimpin itu sendiri yang berbeda-beda dalam proses pembentukan dan pengembangan individu yang diperoleh dalam menjabat menjadi seorang pemimpin selama ini di masing-masing kelurahan yang di pimpin nya pada satu Kecamatan yaitu Kecamatan Sewon.

1.2 FOKUS PENELITIAN

Sesuai dengan latar belakang yang dikemukakan, secara garis besar diambil permasalahan yang akan dibahas sehingga lebih efektif dan efisien. Adapun batasan-batasannya yaitu :

1. Obyek penelitian ini difokuskan di 4 Kelurahan Kecamatan Sewon
2. Obyek penelitian adalah 4 Kepala desa Kecamatan Sewon
3. Penelitian difokuskan pada lima sisi, yaitu karakteristik, perilaku, sifat, latar belakang dan gaya kepemimpinan Kepala desa Kecamatan Sewon.

1.3 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses pembentukan dan pengembangan individu yang diperoleh dalam menjabat sebagai pemimpin di Kelurahan yang dipimpin?
2. Apa gaya kepemimpinan yang diterapkan sehingga menjadi pembeda oleh masing-masing Kepala desa di Kecamatan Sewon?

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dalam melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui proses pembentukan dan pengembangan individu yang diperoleh dalam menjabat menjadi seorang pemimpin di Kelurahan yang dipimpin
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan sehingga menjadi pembeda oleh masing-masing Kepala desa di Kecamatan Sewon

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis
 - a. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dan pendidikan.
 - b. Sebagai acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya

2. Secara praktis

- a. Dapat mengetahui model kepemimpinan seperti apa yang baik agar dapat memimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Lembaga Pemerintahan yaitu Kelurahan yang berdampak pada prestasi yang diperoleh dan visi misi yang tercapai.
- b. Sebagai bahan evaluasi terhadap permasalahan yang berkaitan dengan model Kepemimpinan di Lembaga Pemerintahan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini disusun berdasarkan referensi-referensi jurnal internasional terdahulu yang berkaitan dengan Kepemimpinan. Jurnal-jurnal tersebut diakses oleh peneliti melalui website untuk mendukung alasan-alasan mengapa penelitian ini dilakukan. Jurnal-jurnal tersebut akan dijelaskan di dalam tabel di bawah ini:

No	Penulis Jurnal	Judul jurnal	Isi jurnal
1.	Yohanna Cifuentes (2013)	<i>Relationship of leadership style to Latino employees' satisfaction with leadership and job motivation</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja serta motivasi kerja terhadap karyawan latino sangat rendah. Melalui penelitian ini juga menunjukkan bahwa adanya korelasi yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan kepuasan kerja. Temuan menunjukkan bahwa karyawan latino kurang termotivasi dan kurang puas dengan gaya kepemimpinan mereka saat ini terutama melalui gaya transaksional. Nilai nilai budaya juga menjadi salah satu efek kuat terhadap menumbuhkan bentuk semangat keprofesionalime karyawan.
2.	Mai Ngoc Khuong and Dang Thuy Hoang (2015)	<i>The effects of leadership styles on employee motivation in auditing companies in Ho Chi Minh City, Vietnam</i>	Mengetahui Pengaruh yang kuat dari gaya kepemimpinan dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi karyawan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan karismatik yang berorientasi terhadap etika dan motivasi karyawan.
3.	Tipparat Laohavichien (2011)	<i>Leadership and quality managemet practices in Thailand</i>	Menunjukkan bahwa teknik manajemen yang berkualitas sangat berguna untuk diterapkan dinegara berkembang maupun negara maju. Hal ini juga terkait dengan

			bagaimana kepemimpinan trasaksional sangat efektif untuk diterapkan dalam konteks kepemimpinan di Thailand. Kualitas manajemen juga mempengaruhi kualitas kinerja.
4.	Adebayo A. Adanri (2016)	<i>The Relationship Between Nigerian Local Government Administrative Leadership Styles and Organization Outcomes</i>	Data statistik menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan secara administratif pemerintah daerah dan organisasi pemerintahan lemah dibidang kepemimpinan transformasional
5.	Rehema M. Underwood (2015)	<i>Attachment Style, Leadership Behavior, and Perceptions of Leader Effectiveness in Academic Management</i>	Efektivitas organisasi terkait dengan dua gaya kepemimpinan yakni transformasional dan transaksional. Karakteristik kepribadian seorang pemimpin sangat berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan perilaku kpeimpinan.
6.	Thomas M. Bennett, Nova Southeastern University (2009)	<i>A Study of the management leadership style preferent by it subordinates</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa responden memiliki persepsi kualitas kepemimpinan yang bersifat transformasional lebih baik daripada transaksional.
7.	Andrew Beer (2014)	<i>Leadership and the governance of rural communities</i>	Penelitian ini menunjukkan pentingnya pemimpin daerah bahkan dalam situasi di mana mereka tampaknya memiliki pengaruh kecil. Kekuatan pemimpin dan komunitas yang sering tak terlihat ini membuat para pelaku mempertimbangkan kembali bagaimana masyarakat pedesaan dapat membentuk masa depan mereka, bahkan di lingkungan di mana kekuatan formal mereka terlihat tidak jelas. Hal tersebut jelas bahwa ada interaksi yang kuat antara pemerintahan dan kepemimpinan. Studi kasus telah mendokumentasikan dua jenis organisasi dan gaya kepemimpinan yang berbeda. Keduanya dapat dianggap efektif dalam lingkup mereka sendiri, meskipun pencapaian mereka telah terkendala oleh konsentrasi kekuasaan dan sumber daya di dalam pemerintah pusat.

Jurnal-jurnal diatas menjelaskan bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan/pegawai untuk mencapai tujuan bersama walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.

2.2 LANDASAN TEORI

2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Pada dasarnya Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang strategis, karena Kepemimpinan dapat menggerakkan, memberdayakan, dan mengarahkan sumber daya secara efektif dan efisien kearah pencapaian tujuan. Keberadaan Kepemimpinan menjadi lebih penting untuk mengembangkan visi dan misi organisasi masa depan (Soekarso, 2010)

Kepemimpinan sangat penting untuk dapat mengatur bawahan agar dapat bekerja optimal. Koontz (1984) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias.

Dalam suatu organisasi Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Thoha, 1983).

Menurut Syafrudin (1994) Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang atau sekumpulan orang untuk mengajak dan menimbulkan motivasi kepada orang-orang lain untuk mencapai satu tujuan tertentu yang telah dimufakati sebagai tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques, (1990) dalam Yukl (2005: 4)

Menurut Stoner, (1995) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu gaya kepemimpinan yang memiliki pola bervariasi dari tingkah laku yang diinginkan pimpinan selama proses pengarahan dan mempengaruhi karyawannya.

Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons, 1957) dalam Yukl (2005). Sedangkan Menurut Kartono (1998) ada Tiga teori yang menjelaskan munculnya Pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Teori Genetis menyatakan sebagai berikut : 1) Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya. 2) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus. 3) Secara filsafat, teori tersebut menganut pandangan deterministik.
2. Teori Sosial (lawan Teori Genetis) menyatakan sebagai berikut : 1) Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan

- begitu saja. 2) Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha persiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.
3. Teori Ekologis atau Sintetis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan sebagai berikut : Seseorang akan sukses menjadi pemimpin bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan; juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.

2.2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Blanchard dan Hersey (1993) gaya kepemimpinan seseorang individu adalah pola perilaku bahwa seseorang mencoba untuk mempengaruhi kegiatan orang lain seperti yang dirasakan oleh orang-orang lain. Ini mungkin sangat berbeda dari persepsi pemimpin dalam perilaku kepemimpinan, yang akan didefinisikan sebagai persepsi diri lebih dari gaya.

Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl , 2010).

Menurut Thoha (2013) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sedangkan Rivai (2014) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Selanjutnya menurut Stonner (1996) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

2.2.3 Teori dan Model Kepemimpinan

- a. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Zainal (2014) menjelaskan bahwa Hersey dan Blanchard menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan empat gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh para manajer:

1. *Telling*

Pimpinan membatasi peranan bawahan dan pemecahan serta pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin. Gaya ini dapat disamakan dengan tipe direktif (Ivancevich, 1987).

2. *Selling*

Pemimpin menggunakan komunikasi dua arah, memberikan instruksi terstruktur tetapi juga memberikan suportif kepada bawahan. Pemimpin mendengar keluhan bawahan untuk mengambil keputusan. Gaya ini dapat disamakan dengan tipe konsultatif (Ivancevich, 1987).

3. *Participating*

Pemimpin dan para pengikutnya mengambil kontrol pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin mempercayakan bawahan mengenai kecakapannya dalam penyelesaian tugas. (Ivancevich, 1987).

4. *Delegating*

Pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahannya dan kemudian mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Bawahan diberikan wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri. (Ivancevich, 1987).

b. Model Kepemimpinan Kontijensi

Menurut Fiedler (1970) dalam Sujak (1990) Model kontingensi ini dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Model ini dikembangkan oleh Fiedler. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh. Hal ini memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. *Least-Preferred Co-Worker (LPC) Scale* mengukur dua gaya kepemimpinan:

1. Gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif.
2. Gaya berorientasi hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan.

Sedangkan kondisi situasi terdiri dari dua faktor utama, yaitu:

1. Hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.
2. Struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standardisasi dan rincian tugas pekerjaan.

c. Teori Kepribadian Perilaku

Menurut Zainal (2014) menjelaskan bahwa di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

1. Studi dari *University of Michigan*

a) Pemimpin yang *job-centered*

Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya.

b) Pemimpin yang berpusat pada bawahan

Mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

2. Studi dari *Ohio State University*

a) Membentuk Struktur

Melibatkan perilaku pemimpin dalam mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi aka berorientasi pada tujuan dan hasil.

b) Konsiderasi

Melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

2.2.4 Pengembangan Individu

Istilah menurut psikologi, Pengembangan individu/diri disini tampaknya dapat disepadankan dengan istilah pengembangan kepribadian, yang sudah lazim digunakan dan banyak dikenal. Meski sebetulnya istilah diri (*self*) tidak sepenuhnya identik dengan kepribadian (*personality*). Istilah diri dalam bahasa psikologi disebut pula sebagai aku, ego atau self yang merupakan salah satu aspek sekaligus inti dari kepribadian, yang di dalamnya segala kepercayaan, sikap, perasaan, dan cita-cita, baik yang disadari ataupun yang tidak disadari. Aku yang disadari oleh individu biasa disebut *Conscious Mind*, sedangkan aku yang tidak disadari disebut *Unconscious Mind* (Boeroee, 2008)

Maslow (Alwisol, 2005) mengemukakan dua jalur untuk mencapai aktualisasi diri, jalur 16 belajar (mengembangkan diri secara optimal pada semua tingkat kebutuhan hierarkis) dan jalur pengalaman puncak. Gunakan kecerdasanmu, dimaksudkan agar mengerjakan apa yang hendak dikerjakan oleh diri sendiri tentu dengan kemauan dan kemampuan yang ada pada diri seoptimal mungkin. Temukan siapa dirimu, dimaksudkan agar diri atau self dapat menemukan jati diri yang sebenarnya, dapat memilih mana yang di inginkan dan mampu menolak yang tidak di sukai, serta dapat menerima diri.

2.2.5 Pemerintahan Desa

Pemerintahan desa adalah sekelompok orang dan lembaga yang membuat dan menjalankan undang-undang pada tingkat desa, dengan tujuan mendekatkan pelayanan publik kepada penerimanya di kalangan masyarakat lokal. Dalam hal ini, penyelenggaraan pemerintahan desa merupakan subsistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan, sehingga desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya (Widjaja, 2003).

Secara etimologis, pemerintahan berasal dari perkataan pemerintah, sedangkan pemerintahan berasal dari perkataan perintah. Pemerintah adalah kekuasaan memerintah sesuatu negara (daerah negara) atau badan yang tertinggi yang memerintah sesuatu negara. Sementara S.E Finer (1974) dalam Pamudji (1983) menyatakan bahwa istilah “*Government*” paling sedikit mempunyai empat arti yaitu:

- a. Menunjukkan kegiatan atau proses memerintah, yaitu melaksanakan kontrol atas pihak lain
- b. Menunjukkan masalah-masalah negara dalam makna kegiatan atau proses diatas dijumpai
- c. Menunjukkan orang-orang (pejabat-pejabat) yang dibebani tugas-tugas untuk memerintah
- d. Menunjukkan cara, metode atau sistem dengan mana suatu masyarakat tertentu diperintah

2.2.6 Kepala Desa

Menurut Widjaja (2008) Kepala Desa yaitu penguasa tertinggi di desa dan sebagai pemimpin formal maupun informal, pemimpin yang setiap waktu berada di tengah-tengah rakyat yang dipimpinnya. Berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 1979 dalam Pamudji (1983) mengatakan bahwa Kepala Desa/Lurah adalah pemimpin pemerintahan Desa/Kelurahan. Antara kepala dan pemimpin memang terdapat perbedaan-perbedaan yaitu :

- a. Seorang kepala diangkat oleh kekuasaan atau instansi tertentu, biasanya dengan suatu surat keputusan dan telah diatur pula tugas, wewenang dan tanggungjawabnya, sedangkan seorang pemimpin dipilih oleh pengikut (pegawai) atau diangkat oleh suatu kekuasaan, akan tetapi disertai penerimaan baik dan pengakuan oleh pengikut (pegawai)
- b. Seorang kepala lebih mengandalkan kekuasaan yang berasal dari atau berdasarkan pada kekuatan peraturan-peraturan serta kekuatan atasannya, sedangkan seorang pemimpin lebih mengandalkan kewibawaan yang berlandaskan pada kepercayaan pada pengikut terhadapnya
- c. Seorang kepala bertindak sebagai penguasa, sedangkan pemimpin berperan sebagai pencetus ide-ide organisasi, penggerak, pengarah dan koordinator
- d. Seorang kepala bertanggung jawab terhadap atasannya dan pihak ketiga, akan tetapi tidak bertanggung jawab terhadap pegawainya sedangkan seorang pemimpin selain bertanggung jawab terhadap atasan dan pihak ketiga juga bertanggung jawab terhadap pegawainya

- e. Seorang kepala senantiasa merupakan bagian dari organisasi disamping pegawai, sedangkan seorang pemimpin adalah sebagian dari pegawai (pengikut), oleh karena ia diterima baik dan diakui oleh mereka.

Tugas kepala desa menurut UU pasal 10 ayat 1 dalam Sudirwo (1985) adalah menjalankan hak, wewenang dan kewajiban pimpinan pemerintahan Desa, yaitu menyelenggarakan rumah tangga nya sendiri dan merupakan penyelenggara dan penanggungjawab utama dibidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan dalam rangka penyelenggaraan urusan pemerintah Desa, urusan pemerintah umum termasuk pembinaan ketrentaman dan ketertiban sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menumbuhkan serta mengembangkan jiwa gotong-royong masyarakat sebagai sendi utama pelaksanaan pemerintahan Desa.

2.2.7 Perilaku dan Sifat Kepemimpinan Pemerintahan

Perilaku kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang dilakukan pemimpin secara terus menerus yang karena kemampuannya dapat menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka pencapaian tujuan. Rensis Likers dalam Kaloh (2009), membagi gaya atau perilaku kepemimpinan menjadi 4 (empat) sistem, yaitu sistem otokratis pemerasan, sistem otokratis bijak, sistem kepemimpinan konsultasi, dan sistem kepemimpinan partisipatif kelompok. Menurut Likers pemimpin yang termasuk gaya/perilaku kepemimpinan partisipatif mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin, sehingga organisasi semavam ini lebih produktif karena pegawai memberi dukungan bagi kemajuan organisasi. Likers juga membedakan pemimpin yang efektif melalui 3 tipe perilaku kepemimpinan,

yaitu yang berorientasi tugas, berorientasi hubungan, dan kepemimpinan peram serta.

John dalam Sujak (1990) mengelompokkan ada empat sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin meliputi: (1) kemampuan untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan, (2) kemampuan mengambil keputusan, (3) kemampuan mendelegasi wewenang, dan (4) kemampuan menanamkan kesetiaan.

Sifat kepemimpinan pemerintahan menurut Syafrudin (1994) ada sembilan, yaitu :

1. Mau dan mampu menyerap pelbagai informasi relevan dan menyebarkannya kepada masyarakat secara dini, cepat dan tepat.
2. Mampu memberi motivasi, menanamkan kesadaran pada masyarakat bagaimana mempertahankan hak dan menunaikan kewajibannya
3. Mampu dan secara bijaksana meredam ketegangan tanpa kekerasan
4. Mampu memelihara, mengembangkan budaya politik demi utuhnya kesatuan dan persatuan dengan mengembangkan sikap kemitraan pelbagai kelompok kepentingan
5. Senantiasa siap menjadi teladan dalam memprakarsai kegiatan-kegiatan
6. Paham akan tugas kewajiban dan mengamalkannya secara jujur, adil, benar, dan bertanggung jawab
7. Mengenal kelebihan dan kekurangan diri dan pembantunya serta masyarakat asuhannya
8. Mampu menciptakan suasana yang mengarahkan untuk bekerja keras, tertib, teratur dan memberi hasil yang lebih besar
9. Siap dan mampu bersaing secara sehat, sportif serta ikhlas.

2.2.8 Prestasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2002) Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan 2008).

Prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya terhadap pekerjaan itu. Byar dalam Sutrisno (2011) mengatakan bahwa Ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, Faktor individu dan Faktor lingkungan, yaitu:

a. Faktor Individu

- a) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b) Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c) *Role/Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Faktor lingkungan

- a) Kondisi fisik
- b) Peralatan

- c) Waktu
- d) Material
- e) Pendidikan
- f) Supervisi
- g) Desain Organisasi
- h) Pelatihan
- i) Keberuntungan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Di dalam penulisan ini, penulis akan menggunakan metode penelitian pendekatan kualitatif. Saat ini, penelitian kualitatif telah menjadi hal yang sering dilakukan dan bukan menjadi suatu hal yang *mainstream*, dapat dilihat dari banyaknya pelajar dan

ilmuwan yang melakukan studi kualitatif walaupun dari disiplin ilmu sosial yang berbeda (Sosiologi, antropologi, politik Sains, atau psikologi) atau profesi yang berbeda (Pendidikan, manajemen, keperawatan, perencanaan kota, dan evaluasi program).

Daya tarik riset kualitatif adalah memungkinkan peneliti melakukan studi mendalam tentang beragam topik, termasuk favorit peneliti, dalam istilah biasa dan setiap hari. Selain itu, penelitian kualitatif menawarkan lintang yang lebih besar dalam memilih topik yang diminati karena metode penelitian lain cenderung dibatasi oleh:

1. Ketidak mampuan untuk menetapkan kondisi penelitian yang diperlukan (seperti dalam *experiment*).
2. Tidak tersedianya data yang cukup lengkap atau kurang cakupan yang memadai.
3. Kesulitan dalam menarik sampel responden yang memadai dan memperolehnya.
4. Keterbatasan lain seperti dikhususkan untuk mempelajari masa lalu tapi tidak berkelanjutan, seperti dalam sejarah (Yin, 2011).

Belum ada penjelasan tunggal tentang apa itu penelitian kualitatif. Yin (2011) menyatakan bahwa terdapat lima fitur dalam penelitian kualitatif :

1. Mempelajari makna kehidupan seseorang, di bawah kondisi dunia nyata.
2. Mewakili pandangan dan perspektif masyarakat.
3. Meliputi kondisi kontekstual di mana orang tinggal.
4. Memberikan kontribusi wawasan tentang konsep yang ada atau yang muncul yang dapat membantu menjelaskan perilaku sosial manusia; dan
5. Berusaha untuk menggunakan banyak sumber bukti dari pada mengandalkan sedikit bukti.

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Creswell (2005) penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan-nyata, sistem terbatas kon temporer (kasus) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk (misalnya, pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dan dokumen dan berbagai laporan), dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus. Satuan analisis dalam studi kasus bisa berupa kasus majemuk (studi *multi-situs*) atau kasus tunggal (studi dalam-situs). Dalam penelitian ini studi kasusnya Empat Kelurahan di Kecamatan Sewon Bantul Yogyakarta. Adapun alasan dari pemilihan Kecamatan Sewon sebagai studi kasus karena Kecamatan Sewon memiliki Empat Kepala Desa dengan Gaya Kepemimpinan yang berbeda di empat kelurahan.

Dalam penelitian ini akan diteliti mengenai proses pembentukan dan pengembangan individu yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan empat kepala desa di kelurahan di kecamatan Sewon. Yang akan menjadi obyek penelitian ini adalah empat kepala desa di kecamatan Sewon yang mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Empat kepala desa itu adalah:

Nama Kepala Desa	Desa
H. Hilmi Hakimudin, S. Pd, I	Kepala desa Pendowoharjo
Drs. Kandar	Kepala desa Timbulharjo
Wahyudi Anggoro Hadi, S.Farm	Kepala desa Panggunharjo
Riswidodo, S.IP, M. M	Kepala desa Bangunharjo

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta. Kecamatan Sewon berada di sebelah Timur Laut dari Ibukota Kabupaten Bantul. Kecamatan Sewon merupakan kecamatan terluas ke-8 dari 17 kecamatan di Kabupaten Bantul, Kecamatan Sewon membawahi empat Kelurahan yang bertugas untuk melayani masyarakat terkait kepentingan administrasi dan kepentingan lain-lain yaitu Kelurahan Pendowoharjo, Kelurahan Timbulharjo, Kelurahan Bangunharjo, dan Kelurahan Panggunharjo. Kecamatan Sewon merupakan kawasan peri urban yaitu berbatasan dengan kota Yogyakarta dan dilewati jalan antar kota yaitu ring road selatan, sehingga sektor perdagangan, pembangunan dan jasa berkembang pesat. Daerah pada Kecamatan Sewon sangat potensial industri skala mikro dan kecil, disamping itu juga ada usaha menengah dan besar.

3.3 Narasumber Penelitian

Objek dalam penelitian ini ialah empat Kepala Desa di Kecamatan Sewon .
Penentuan subjek dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh informasi secara jelas dan mendalam.

Empat Narasumber Penelitian tersebut adalah :

1. Nama : H. Hilmi Hakimudin, S.Pd.I
Posisi : Kepala Desa Pendowoharjo
2. Nama : Drs. Kandar

Posisi : Kepala Desa Timbulharjo

3. Nama : Wahyudi Anggoro Hadi, S.Farm

Posisi : Kepala Desa Panggungharjo

4. Nama : Riswidodo, S.IP, M.M

Posisi : Kepala Desa Bangunharjo

3.4 Jenis dan Data Penelitian

Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat merupakan sesuatu yang diketahui atau dianggap suatu fakta yang digambarkan lewat simbol atau angka. Sumarsono (2004) menyatakan bahwa data dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

a) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari objeknya. Dalam pengumpulan data primer, penghayatan peneliti terhadap objek yang diteliti merupakan faktor yang sangat penting, terutama untuk memperoleh informasi kualitatif yang melatarbelakangi data kuantitatif yang diperoleh. Adapun yang menjadi dalam sumber data ini ialah empat kepala desa yang telah peneliti wawancarai yang berada di kecamatan sewon . Data primer merupakan data utama yakni diperoleh dari empat kepala desa tersebut.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Misalnya data tingkat pendapatan seseorang diperoleh dari

catatan dikantor kelurahan atau dari mana saja, sudah diolah atau belum diolah merupakan data sekunder. Data sekunder yang dipentingkan ialah keadaan atau tidaknya data itu sendiri. Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dari dokumen di kantor kelurahan dan situs web masing-masing kelurahan.

3.5 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrument atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrument juga harus "divalidasi" seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun kelapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrument meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. yang melakukan validasi ialah peneliti sendiri, melalui evaluasi diri seberapa jauh pemahaman terhadap metode kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bisang yang diteliti, serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan (Sugiyono, 2008 hlm 398-399). Sehingga peneliti tersebut juga harus dilakukan validasi mengenai seberapa jauh mengetahui wawasan permasalahan yang akan diteliti. Adapun masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

3.5.1 Pembentukan dan Pengembangan Individu

Dalam penerapan gaya kepemimpinan seseorang tentunya memiliki berbagai macam proses sebelumnya yaitu pembentukan dan pengembangan individu

pemimpin tersebut. Sehingga beberapa masalah yang akan diteliti terkait pembentukan dan pengembangan individu adalah:

1. Proses pembentukan dan pengembangan individu yang diperoleh dalam menjabat menjadi pemimpin
2. Hasil pembentukan dan pengembangan yang diperoleh
3. Dampak pembentukan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai.

3.5.2 Gaya Kepemimpinan

Pembentukan dan pengembangan individu setiap pemimpin berbeda-beda, hal ini yang membedakan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing pemimpin kepala desa di kecamatan sewon. Setiap pemimpin mempunyai latar belakang individu yang berbeda-beda. Sehingga beberapa masalah yang akan diteliti terkait gaya kepemimpinan adalah:

1. Gaya kepemimpinan apa yang diterapkan
2. Alasan menerapkan gaya kepemimpinan tersebut
3. Dampak kepuasan masyarakat dan kinerja pegawai
4. Arti pemimpin bagi kepala desa
5. Kondisi waktu untuk melakukan peng-upgradean gaya kepemimpinan
6. Tanggapan mengenai gaya kepemimpinan kelurahan lain

3.6 Metode Pengumpulan data

Beberapa jenis observasi partisipan, mulai dari orientasi yang paling aktif sampai yang paling pasif adalah cara peneliti memposisikan diri saat melakukan penelitian kualitatif. Namun, observasi partisipan tidak dengan sendirinya

merupakan metode pengumpulan data. Peneliti masih harus melakukan beberapa kegiatan khusus untuk mengumpulkan data (Yin, 2011) :

1. *Interview*

Pengumpulan data dengan wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Keuntungan wawancara adalah dimungkinkan penggalian yang mendalam terhadap informasi yang dibutuhkan oleh responden. Sedangkan kelemahannya adalah seringkali kegiatan wawancara membutuhkan waktu yang lama dan berulang-ulang (Sumarsono, 2004). Didalam penelitian ini penulis memulai tahapan wawancara pada bulan Desember 2017 sampai dengan bulan Januari 2018. Penulis melakukan wawancara langsung kepada 4 narasumber untuk mendapatkan data yang akurat dan kredibel. Total waktu yang penulis butuhkan dalam penelitian ini adalah 157 menit dari 4 narasumber.

Wawancara merupakan teknik yang paling baik dalam penelitian kualitatif karena kemampuannya untuk mendapat informasi. Beberapa hal perilaku, kata-kata dari narasumber lebih bermakna dari data lain sehingga dapat membantu peneliti dalam memperoleh hasil dilapangan.

2. *Observation*

Observasi bisa menjadi cara yang sangat berharga untuk mengumpulkan data karena apa yang dilihat dengan mata kepala sendiri dan dirasakan dengan indra sendiri yang mungkin tidak dilihat orang lain. Menurut Kartono (dalam Gunawan, 2013) pengertian observasi ialah studi yang disengaja dan sistematis tentang

fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan. Selanjutnya dikemukakan tujuan observasi ialah mengerti ciri-ciri dan luasnya signifikansi dari interelasinya elemen-elemen tingkah laku manusia pada fenomena sosial serba kompleks dalam pola-pola kultur tertentu. Dengan teknik observasi penulis dapat memperoleh data sesuai dengan apa yang diinginkan.

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi melihat lokasi penelitian yaitu kantor kelurahan masing-masing narasumber, mencari informasi dan penulis melihat interaksi-interaksi narasumber secara langsung dengan para pegawai kelurahan.

3. *Collecting and Examining*

"*Collecting*" mengacu pada kompilasi atau akumulasi objek (dokumen, artefak, dan catatan arsip) yang terkait dengan topik studi penelitian. Sebagian besar pengumpulan akan terjadi saat peneliti berada di lapangan, yaitu saat berinteraksi langsung dengan empat narasumber kepala desa dan melihat langsung interaksi dengan para pegawainya, namun juga bisa mengumpulkan benda dari sumber lain, termasuk perpustakaan, arsip sejarah, dan sumber berbasis elektronik seperti pada arsip kantor kelurahan mengenai prestasi yang diperoleh di kelurahan tersebut.

3.7 Proses Analisis Data

Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Gunawan, 2013) Analisis data adalah proses pencarian dan pengaturan secara sistematis hasil wawancara, catatan-catatan,

dan bahan-bahan yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap semua hal yang dikumpulkan dan memungkinkan menyajikan apa yang ditemukan.

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan sesudah di lapangan.

(1) Analisis Data Sebelum di Lapangan

Penelitian kualitatif telah melakukan analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun dalam fokus penelitian, masing-masing bersifat sementara dan akan berkembang ketika peneliti berada di lapangan dan setelah dari lapangan (Sugiyono,2012).

Penelitian ini dilakukan dengan terlebih dahulu mencari informasi mengenai lokasi-lokasi penelitian yaitu alamat kelurahan-kelurahan di kecamatan sewon dan informasi mengenai narasumber.

(2) Analisis Data di Lapangan

Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban kepala desa yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu data dianggap kredibel (Sugiyono,2012).

(3) Analisis Data Sesudah di Lapangan

Hasil dari wawancara individu digunakan untuk menggambarkan poin-poin penting. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2012) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu :

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari hasil wawancara kepala desa di lapangan jumlahnya cukup banyak maka perlu dicatat secara rinci dan teliti. Semakin lama peneliti dilapangan maka data yang diperoleh pun semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu penulis melakukan analisis data melalui reduksi data setelah penulis melakukan wawancara dengan empat kepala desa. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

2. *Conclusion Drawing/Verification*

Ini adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. dengan demikian, kesimpulan didalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi juga mungkin tidak, karena

masalah dan rumusan masalah ppada penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada dilapangan.

3.8 Keabsahan Data

Dalam penelitian ini menggunakan uji keabsahaan data melalui :

3.8.1 Uji kredibilitas

Moleong (dalam Anonimous, 2014) memmaparkan uji (*Credibility*) kredibilitas data yaitu untuk menilai kebenaran dari temuan penelitian kualitatif. Kredibilitas ditunjukkan ketika partisipan mengungkapkan bahwa transkrip penelitian memang benar-benar sebagai pengalamannya sendiri. Dalam hal ini peneliti akan memberikan data yang telah ditranskripkan untuk dibaca ulang oleh partisipan. Kredibilitas menunjukkan kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif.

a. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya, menggunakan wawancara, observasi dokumentasi atau kuesioner. bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi berlanjut dengan narasumber yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar karena sudut pandangnya berbeda beda.

Wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan. Observasi dilakukan secara terus terang dan mendokumentasikannya untuk memperkuat data yang telah diperoleh. Menurut Sugiyono (2012), Observasi terus terang adalah peneliti dalam pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data bahwa ia melakukan penelitian. Mereka yang diteliti mengetahui sejak awal hingga akhir tentang aktivitas peneliti.

b. Bahan referensi

Menurut Sugiono (2012), bahan referensi disini dapat berbentuk bukti rekaman wawancara, data tentang interaksi manusia, atau gambaran satu keadaan yang perlu didukung oleh foto-foto. Dengan adanya bukti-bukti tersebut, data akan menjadi lebih dipercaya. Dalam penelitian ini penulis mencantumkan hasil wawancara dan foto-foto selama berlangsungnya kegiatan penelitian di masing-masing kantor kelurahan.

3.8.2 Uji Transferability

Transferability ini merupakan validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkan hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2011). Sanafiah dalam Sugiyono (1990) dalam Sugiyono (2008) mengatakan bahwa bila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang demikian jelasnya, "semacam apa" suatu hasil penelitian dapat diberlakukan (*Transferability*), maka laporan tersebut memenuhi standar transferabilitas.

Agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif ini sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas dan sistematis dan dapat dipercaya. Dengan demikian, maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain. Dalam penelitian ini, uji *transferability* dilakukan beberapa prosedur menggunakan pedoman wawancara kemudian dilanjutkan dengan observasi awal sebelum melakukan kegiatan wawancara. Data yang didapat pada saat wawancara dan dokumentasi dari narasumber. Selanjutnya dianalisis dahulu sebelum dicocokkan dan disimpulkan.

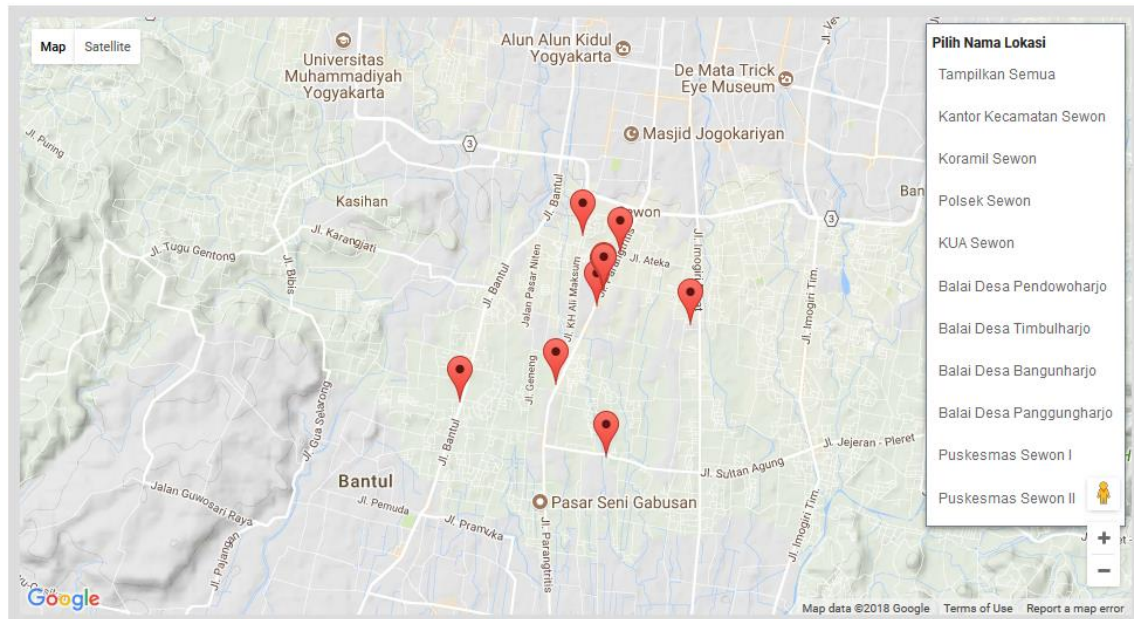
BAB IV

LATAR BELAKANG LEMBAGA

4.1 Gambaran umum Kecamatan Sewon

Kecamatan Sewon merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang berada di Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta. Jarak Ibukota Kecamatan ke Pusat Pemerintahan (Ibukota) Kabupaten Bantul adalah 8 Km. Kecamatan Sewon beriklim seperti layaknya daerah dataran rendah di daerah tropis dengan cuaca panas sebagai ciri khasnya. Kantor kecamatan Sewon berkedudukan di desa Panggunharjo, Sewon, Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta. Wilayah Administrasi Kecamatan Sewon berada di sebelah Timur Laut Ibukota Kabupaten Bantul. Luas wilayah Kecamatan Sewon adalah 2.865,9537 Ha. Wilayah administrasi Kecamatan Sewon meliputi 4 desa yaitu, Desa Pendowoharjo, Desa Timbulharjo, Desa Bangunharjo, dan Desa Panggunharjo. Jumlah keseluruhan penduduk Kecamatan Sewon adalah 75.327 orang dengan jumlah penduduk laki-laki 37.795 orang dan penduduk perempuan 37.532 orang. Tingkat kepadatan penduduk di Kecamatan Sewon adalah 2766 jiwa/Km². Sebagian besar

penduduk Kecamatan Sewon adalah buruh. Dari data monografi Kecamatan tercatat 12.849 orang atau 17,05 % penduduk Kecamatan Sewon bekerja di sebagai pegawai/buruh di berbagai perusahaan/ industri. Letak geografis kecamatan sewon dapat dilihat pada gambar dibawah ini.





Gambar 4.1 Peta Kecamatan Sewon

Visi dan Misi Kecamatan sewon yaitu :

Visi : *Terwujudnya Pelayanan Prima di Kecamatan Sewon*

Misi : 1. Melaksanakan pelayanan masyarakat.

2. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di kecamatan

3. Mengkoodinasikan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum

4. Mengkoordinasikan penyelenggara pembangunan

5. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat

Wilayah administrasi kecamatan Sewon meliputi 4 desa yaitu, Desa Pendowoharjo, Desa Timbulharjo, Desa Bangunharjo, dan Desa Panggungharjo. Adapun karakteristik lembaga pemerintahan mengenai gambaran diatas didapat dari data-data yang tercantum pada situs lembaga yaitu kec-sewon.bantulkab.go.id/

4.1.1 Gambaran umum Kelurahan Pendowoharjo

Kelurahan Pendowoharjo dipimpin oleh Hilmi Hakimudin, S.Pd.i dengan periode 2014 sampai dengan 2020 mendatang. Hilmi Hakimudin merupakan masyarakat asli Pendowoharjo yang mempunyai latar belakang berbasis pesantren dengan pendidikan terakhir yang ditempuh yaitu S1 jurusan Kependidikan Islam Tarbiyah di salah satu Universitas Islam di Yogyakarta yaitu IAIN atau sekarang biasa disebut UIN Sunan Kalijaga. Desa Pendowoharjo merupakan bagian integral dari wilayah Kabupaten Bantul yang terdiri dari 75 desa. Desa Pendowoharjo memiliki luas wilayah 6.980,170 Ha yang secara administratif pemerintahan terbagi dalam 16 pedukuhan dan 94 RT. Wilayah Desa Pendowoharjo terletak di Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul dengan batas-batas wilayah yaitu sebelah utara desa Tirtonirmolo, sebelah timur desa Timbulharjo, sebelah selatan desa Bantul, dan sebelah barat desa Bangunjiwo.



Gambar 4.2 Kelurahan Pendowoharjo

Visi Kelurahan Pendowoharjo untuk enam tahun mendatang (2014-2020) adalah mewujudkan pemerintahan yang bersih, adil dan bertanggung jawab, menuju masyarakat yang agamis, mandiri dan sejahtera, serta terciptanya lingkungan hidup yang hijau, asri dan sehat.

Visi tersebut mengandung pengertian bahwa pemerintah desa Pendowoharjo bertekad: a) mewujudkan pemerintahan yang bersih dari pungutan liar, korupsi dan nepotisme, b) memberikan pelayanan masyarakat secara profesional dan proporsional, c) menjamin dan melindungi pelaksanaan hak-hak masyarakat, d) memperhatikan dan menindaklanjuti kritik, sumbang saran dan keluhan masyarakat, e) memfasilitasi kegiatan keagamaan untuk menuju masyarakat yang harmonis, f) memfasilitasi dan mendorong kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada pemberdayaan masyarakat, g) memprioritaskan program-program kerja yang menumbuhkan perekonomian masyarakat, h) mewujudkan lingkungan hidup yang

hijau dan rimbun, i) menata lingkungan sekitar sesuai peruntukannya, j) mengupayakan lingkungan yang bersih dan bebas dari berbagai polusi.

Sedangkan indikator ketercapaian masing-masing kata kunci yang terdapat dalam kalimat visi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bersih

- a. Tidak ada pungutan dalam menyelenggarakan pemerintahan kecuali yang sudah diatur dalam Peraturan Desa (Perdes) dan/atau peraturan-peraturan di atasnya,
- b. Bebas dari korupsi dan nepotisme.

2. Adil

- a. Tidak membeda-bedakan dalam memberikan pelayanan yang bersifat administrasi,
- b. Memberikan kesempatan yang sama dalam berusaha secara proporsional,
- c. Setiap warga masyarakat dapat melaksanakan hak-hak politiknya tanpa tekanan dari pihak manapun dan dari siapapun,
- d. Setiap warga masyarakat memperoleh layanan kesehatan secara sepadan,
- e. Setiap anak mendapatkan kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan pra sekolah dan sekolah sesuai dengan jenjangnya, minimal sampai “WAJAR” 9 tahun.

3. Bertanggung jawab

- a. Menyusun program kerja sesuai dengan kepentingan masyarakat dan lingkungannya,
- b. Melaksanakan program kerja sesuai dengan target dan rencana kerja,

- c. Tertib administrasi,
- d. Membagi habis tugas sesuai tupoksi,
- e. Mengalokasikan anggaran sesuai dengan besaran yang sudah ditetapkan,
- f. Menyelenggarakan monitoring, evaluasi dan tindak lanjut seluruh program kerja,
- g. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan,
- h. Menerima dan menindaklanjuti saran dan kritik dari masyarakat yang bersifat membangun,

4. Agamis

- a. Tempat-tempat peribadatan makmur,
- b. Kegiatan pengajian anak-anak, remaja dan dewasa di setiap dusun dapat berjalan secara rutin,
- c. Kasus kenakalan remaja, narkoba, perkecokan, pencurian, dan/atau tindakan lain yang dilarang oleh agama semakin berkurang
- d. Kegiatan yang bersifat agamis seperti hadroh, yasinan, dan lainnya berlangsung secara rutin,
- e. Bangunan tempat beribadah terawat baik,
- f. Pembinaan keimanan dan ketaqwaan aparatur desa dijadwalkan dan terlaksana.

5. Mandiri

- a. Penyusunan Program Kerja , Rencana Anggaran Belanja Desa dan Laporan Kegiatan dibuat dan ditandatangani oleh Kepala Desa dan disetujui oleh BPD,

- b. Kegiatan pemberdayaan masyarakat dilaksanakan oleh dan untuk masyarakat, yang disesuaikan dengan kebutuhan dasarnya,
- c. Warga masyarakat memberikan santunan sosial kepada warga masyarakat lain yang membutuhkannya,
- d. Kegiatan kemasyarakatan di setiap pedukuhan atas prakarsa masyarakat sendiri,
- e. Masyarakat dapat mencukupi kebutuhan hidupnya dari usaha: pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan, kerajinan dan usaha yang lainnya secara swadaya.

6. Sejahtera

- a. Turunnya angka pengangguran, kemiskinan, perceraian yang disebabkan alasan ekonomi,
- b. Kematian ibu melahirkan dan bayi semakin kecil,
- c. Usia harapan hidup, kesempatan berusaha dan kesempatan melanjutkan pendidikan tinggi semakin besar,
- d. Fakir miskin, anak yatim piatu, anak terlantar dan orang tua jompo, dapat tersantuni dengan baik,
- e. Kebutuhan dasar warga masyarakat, yang meliputi: pangan, sandang, papan, kesehatan, pendidikan, lapangan pekerjaan, lingkungan yang bersih, tempat ibadah dan lainnya, tersedia dan tercukupi,
- f. Kebudayaan dan seni berkembang di masyarakat,
- g. Produk pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan, kerajinan dan usaha lainnya semakin meningkat,

h. Kegiatan PKK, Darma wanita, Pos Yandhu, dan PAUD semakin baik.

7. Hijau

- a. Jumlah tanaman perindang ditepi jalan semakin banyak,
- b. Lahan-lahan kosong dimanfaatkan untuk tanaman produktif,
- c. Pengairan untuk pertanian dan perkebunan tersedia dan mencukupi
- d. Perkantoran dan lapangan dikelilingi tanaman perindang,
- e. “Gerakan Menanam Seribu Pohon” berhasil memenuhi target,

8. Asri

- a. Lingkungan rumah tinggal, sekolah, kantor desa, tempat ibadah dan tepi jalan terawat, bersih dan tertata apik,
- b. Pendowoharjo memiliki ‘Taman Desa

9. Sehat

- a. Pengolahan produk pertanian, perkebunan, perikanan, peternakan, industri rumah tangga dan lainnya menggunakan teknologi sederhana yang ramah lingkungan,
- b. Pengolahan limbah produk pertanian, perkebunan, perikanan, peternakan, industri rumah tangga dan lainnya, serta limbah rumah tangga diatur sesuai dengan ‘Analisis Dampak Lingkungan’ ,
- c. Pertanian organik semakin berkembang,
- d. Angka penderita penyakit yang disebabkan oleh faktor lingkungan (misalnya: Demam Berdarah, Diare, Pes, Flu Burung, dll) sangat kecil,
- e. Lingkungan bebas dari polusi.

Misi merupakan pernyataan tentang tujuan operasional yang diwujudkan dalam kegiatan ataupun pelayanan dan merupakan penjabaran dari visi yang telah ditetapkan. Pernyataan misi merupakan cerminan tentang segala sesuatu yang akan dilaksanakan untuk mencapai gambaran kedepan yang diinginkan. Misi Desa Pendowoharjo dalam RPJMDes Tahun 2014-2020 adalah sebagai berikut:

1. Misi Kepemerintahan

Mewujudkan pelayanan yang profesional melalui peningkatan tata kelola pemerintahan desa yang bersih, adil dan bertanggung jawab.

2. Misi Pendidikan :

Mewujudkan kehidupan sosial budaya yang harmonis yang didasari pada proses pendidikan yang mengacu pada nilai-nilai ajaran agama

3. Misi Perekonomian :

Meningkatkan potensi dan daya dukung lingkungan sosial, pemerintah, perguruan tinggi dan kelompok peduli untuk menciptakan kemandirian ekonomi.

4. Misi Kesejahteraan Rakyat:

Meningkatkan kesejahteraan rakyat dengan melalui berbagai macam kegiatan yang melibatkan masyarakat dan stake holder

5. Misi Pembangunan Sarana prasarana :

Mewujudkan lingkungan hidup yang hijau, asri, sehat dan aman melalui pembangunan sarana prasarana.

Untuk mencapai misi Desa Pendowoharjo, maka nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi adalah kejujuran, keterbukaan, kepedulian, keadilan, toleransi, gotong rotong, tanggung jawab, kerja keras.

1. Kejujuran, Untuk menciptakan pemerintahan desa yang bersih dan berwibawa, maka seluruh aparat desa dituntut untuk berlaku jujur. Kejujuran dalam menjalankan amanah akan memudahkan pemerintah desa dalam pencapaian target-target pembangunan
2. Keterbukaan, Keterbukaan masalah kebijakan dan anggaran sangat diperlukan agar harmonisasi hubungan pemerintah desa dan masyarakat dapat terjalin dengan baik. Yang pada akhirnya pemerintah desa akan memperoleh insentif dari masyarakat dalam bentuk dukungan, baik dalam merancang program maupun dalam pelaksanaannya. Keterbukaan dimaksud adalah dalam batas kewajaran, yang disesuaikan dengan kaidah hukum yang berlaku.
3. Kepedulian, Harmonisasi antar masyarakat, antara pemerintah desa dan masyarakat dapat terjadi apabila keduanya memiliki kepedulian. Kepedulian akan menciptakan masyarakat yang 'ayom, ayem, tentrem' dan hamonis. Program-program pemerintah desa akan menjadi milik masyarakat apabila didasari pada rasa peduli.
4. Keadilan, Warga masyarakat memiliki hak yang sama, dalam memperoleh pelayanan umum atau dalam melaksanakan hak politiknya. Warga masyarakat dan pemerintah desa juga memiliki kewajiban yang harus dijalankan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku, untuk menjamin keberlangsungan program-program pemerintah desa yang mensejahterakan

5. Toleransi, Dalam batas tertentu toleransi menjamin kebebasan setiap warga masyarakat untuk menjalankan keyakinannya, menjalankan hak pribadinya tanpa rasa khawatir akan memperoleh perlakuan yang tidak menyenangkan dari pihak lain. Kebebasan memeluk salah satu agama yang diyakini dan menjalankan kewajibannya akan mewujudkan masyarakat agamis yang santun dan peduli.
6. Gotong royong, Nilai-nilai kearifan lokal yang dapat dijadikan indikator kebersamaan dan kerukunan adalah sifat gotong royong. Dalam menyukseskan pelaksanaan program pembangunan, pemerintah desa sangat memerlukan bantuan dan dukungan masyarakat. Bentuk bantuan dan dukungan masyarakat yang diperlukan adalah nilai kegotong royongan, yang wujudnya bisa tenaga, dana ataupun pemikiran
7. Tanggung jawab, Bentuk pertanggung jawaban pemerintah desa adalah dengan sungguh-sungguh dalam merancang dan melaksanakan program kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, Dan melaksanakan monitoring, evaluasi dan tindak lanjut sebagai perwujudan tanggung jawab untuk menyukseskan program yang sudah ditetapkan. Sebagai bentuk pertanggung jawaban terakhir adalah adanya laporan kegiatan yang menggambarkan keterlaksanaan program dan hambatannya. Sedangkan tanggung jawab masyarakat adalah mengawal program pemerintah desa, dengan mengawasi dan memberikan kritik dan saran untuk perbaikan keterlaksanaan program
8. Kerja keras, Untuk mewujudkan semua visi dan misi, pemerintah desa dan warga masyarakat harus bersama-sama bekerja keras, bahu membahu dengan bergotong royong melaksanakan semua program yang sudah ditetapkan. Kerja

keras akan memaksimalkan hasil, dan pencapaian target akan lebih efektif dan efisien

4.1.2 Gambaran umum Kelurahan Timbulharjo

Kelurahan Timbulharjo dipimpin oleh bapak Drs. Kandar yang merupakan alumni Universitas Sanatadharma jurusan ilmu politik. Sebelum menjabat menjadi kepala desa di desa Timbulharjo, Kandar menjadi guru di salahsatu SMA negeri di Yogyakarta. Kemudian 06 Mei 2012 Kandar mengikuti proses pemilihan lurah desa, dari 7 calon tanpa final Kandar yang menjadi dan diberi amanah oleh masyarakat Timbulharjo untuk menjadi Kepala Desa. Desa Timbulharjo merupakan salah satu desa yang terletak di wilayah administratif Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta, yang terbagi dalam 16 Pedukuhan dan 122 RT. Desa Timbulharjo letak topografis tanahnya adalah rata, dengan lahan sebagian besar dimanfaatkan oleh masyarakat untuk lahan pertanian sehingga sebagian besar masyarakatnya adalah petani dan buruh tani/perkebunan. Desa Timbulharjo memiliki wilayah seluas 777,89 ha. Batas-batas Wilayah Desa Timbulharjo yaitu Utara Desa Panggungharjo Kec. Sewon dan Desa Bangunharjo Kec Sewon, Timur Desa Wonokromo Kec. Pleret dan Desa Trimulyo Kec. Jetis, Selatan Desa Sumberagung Kec. Jetis dan Desa Sabdodadi Kec. Bantul, dan Barat Desa Trirenggo Kec Bantul dan Desa Pendowoharjo Kec Sewon.



Gambar 4.3 Peta Kelurahan Timbulharjo

Visi Desa Timbulharjo adalah "ULTRA PRIMA" (Unggul, Terampil, Memiliki Pribadi Matang, Demokratis dan Agamis)

Visi tersebut mengandung pengertian sebagai berikut :

1. Unggul dalam arti bahwa setiap warga masyarakat dan perangkat Desa Timbulharjo harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan yang lain
2. Terampil dalam arti bahwa setiap perangkat Desa Timbulharjo mampu menguasai teknologi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat
3. Memiliki Pribadi Matang dalam arti bahwa setiap perangkat Desa Timbulharjo bisa menjadi contoh dan teladan bagi dirinya sendiri, keluarga dan masyarakat
4. Demokratis dalam arti setiap masyarakat Desa Timbulharjo secara sadar menggunakan hak dan menjalankan kewajibannya dengan kreatif menuju kemandirian sehingga terwujud pemerintahan dalam kemasyarakatan yang mandiri

berpedoman pada sistem ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan dipadukan kearifan lokal

5. Agamis dalam arti bahwa peri kehidupan masyarakat Desa Timbulharjo senantiasa diwarnai nilai-nilai religius dan budi pekerti luhur. Aspek ini tidak diartikan sebagai primordialisme untuk satu agama tertentu, tetapi harus diartikan secara umum bahwa nilai-nilai luhur yang dianut oleh sesama agama senantiasa dapat diterapkan dalam interaksi sosial sehari-hari.

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Misi Desa Timbulharjo adalah :

1. Meningkatkan pelayanan masyarakat dengan berbasis Iptek dan berdasarkan asas humanisme.
2. Mengupayakan terwujudnya pola pikir, pola sikap dan pola tindak di kalangan Pamong desa sebagai pelayan masyarakat.
3. Membudayakan sikap disiplin dan peduli lingkungan sebagai pelayan masyarakat.
4. Mewujudkan rasa kebersamaan, kekeluargaan serta keunggulan dalam bertindak sebagai pelayan masyarakat.
5. Mengupayakan terwujudnya tertib administrasi dan aset-aset desa untuk kesejahteraan masyarakat.

4.1.3 Gambaran umum Kelurahan Panggungharjo

Desa Panggungharjo dipimpin oleh bapak Wahyudi Anggoro Hadi S.Farm.,Apt. Wahyudi menyelesaikan pendidikan formalnya di Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada tahun 2008. Semasa muda, Wahyudi pernah dipercaya sebagai ketua senat mahasiswa Fakultas Farmasi UGM dan ketua Komisariat PMII

komisariat UGM. Selain itu, Wahyudi juga pernah *nyantri* di Pondok Pesantren As-Syifa Bantul dan Pondok pesantren An-Nur, Ngrukem, Bantul. Saat ini salah satu kesibukannya adalah sebagai apoteker pengelola Apotek Japisfi, Yogyakarta dan owner CV. Satubumi, Yogyakarta. Secara administratif desa Panggungharjo terdiri dari 14 Pedukuhan yang terbagi menjadi 118 RT yang mendiami wilayah seluas 560,966,5 Ha. Desa Panggungharjo merupakan salah satu desa di Kabupaten Bantul yang secara langsung berbatasan dengan kota Yogyakarta yang merupakan ibu kota D.I. Yogyakarta. Secara lebih lengkap batas-batas desa Panggungharjo yaitu Sebelah utara Kota Yogyakarta, Sebelah timur Desa Bangunharjo Kecamatan Sewon, Sebelah Selatan Desa Timbulharjo Kecamatan Sewon dan Sebelah Barat Desa Pendowoharjo Kecamatan Sewon dan Desa Tirtonirmolo Kecamatan Kasihan. Sebagai kawasan yang berbatasan langsung dengan kawasan perkotaan Yogyakarta, Desa Panggungharjo merupakan kawasan aglomerasi perkotaan Yogyakarta yang ini juga berarti merupakan kawasan strategis ekonomi. Hal ini salah satunya ditunjukkan dengan perkembangan penggunaan lahan dimana dalam kurun waktu lima tahun terakhir, pola penggunaan lahan didesa Panggungharjo mengalami perubahan cukup signifikan terutama pada lahan jenis tanah sawah yang mengalami perubahan fungsi menjadi pemukiman dan kegiatan bisnis dengan laju sekitar 2% per tahun. Ditinjau dari aspek pertanian, tingginya laju perubahan lahan sawah menjadi tanah kering ini perlu dikendalikan agar luasan lahan pertanian yang masih ada tetap mampu mencukupi kebutuhan dan ketersediaan pangan bagi masyarakat.



Gambar 4.4 Peta Kelurahan Panggunharjo

Menyelenggarakan pemerintahan yang bersih, transparan dan bertanggungjawab untuk mewujudkan masyarakat desa panggunharjo yang demokratis, mandiri dan sejahtera serta berkesadaran lingkungan.

Visi tersebut mengandung pengertian bahwa pemerintah desa Panggunharjo berkeinginan mewujudkan kehidupan mandiri dan berkesejahteraan dalam kehidupan yang demokratis dengan menyelenggarakan pemerintahan yang bersih, transparan dan bertanggung jawab. Makna dari masing-masing kata yang terdapat dalam visi tersebut adalah sebagai berikut :

Bersih dalam arti pemerintahan dijalankan dengan dilandasi dengan niatan yang tulus ikhlas dan suci serta dilandasi dengan semangat pengabdian yang tinggi.

Transparan dalam arti setiap keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka dan dapat diakses oleh masyarakat.

Bertanggungjawab dalam arti pemerintahan yang wajib menanggung segala sesuatunya dan menerima pembebanan sebagai akibat sikap tindak sendiri atau pihak lain. Kalau terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan dan diperkarakan.

Demokratis dalam arti bahwa adanya kebebasan berpendapat, berbeda pendapat dan menerima pendapat orang lain. Akan tetapi apabila sudah menjadi keputusan harus dilaksanakan bersama-sama dengan penuh rasa tanggungjawab.

Mandiri dalam arti bahwa kondisi atau keadaan masyarakat Panggunharjo yang dengan prakarsa dan potensi lokal mampu memenuhi kebutuhan hidupnya.

Sejahtera dalam arti bahwa kebutuhan dasar masyarakat Desa Panggunharjo telah terpenuhi secara lahir dan batin. Kebutuhan dasar tersebut berupa kecukupan dan mutu pangan, sandang, papan, kesehatan, pendidikan, lapangan pekerjaan dan kebutuhan dasar lainnya seperti lingkungan yang bersih, aman dan nyaman, juga terpenuhinya hak asasi dan partisipasi serta terwujudnya masyarakat beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Berkesadaran lingkungan dalam arti bahwa kelestarian lingkungan dijadikan sebagai ruh atas segala kegiatan pembangunan.

4.1.4 Gambaran umum Kelurahan Bangunharjo

Desa Bangunharjo dipimpin oleh bapak Riswidodo S.IP.,M.M yang menyelesaikan pendidikan perguruan tinggi S1 di Universitas Terbuka jurusan ilmu politik kemudian melanjutkan pendidikan S2 di Magister Manajemen. Riswidodo merupakan Sekretaris Kecamatan Sewon yang kemudian ditunjuk oleh BPD dan Kepala Kecamatan untuk menjadi kepala desa di Bangunharjo pada tahun 2013 karna

pada saat itu masa bakti kepemimpinan kepala desa Bangunharjo telah habis dan belum jelas mengenai pergantian. Desa Bangunharjo mempunyai 16 pedukuhan.



Gambar 4.5 Peta Kelurahan Bangunharjo

Visi desa Bangunharjo adalah “Terwujudnya masyarakat desa Bangunharjo yang sejahtera, bermartabat dan penuh semangat kebersamaan dijiwai oleh nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila dan UUD 1945”. Visi tersebut dapat diringkas dengan kalimat sederhana yang lebih komunikatif dan mudah difahami masyarakat, yaitu Terciptanya “Bangunharjo Baru yang Sejahtera” (berBudaya, Agamis, Rukun, dan berUsaha). Selaras dengan, “Bantul Projotamansari, Sejahtera, Demokratis dan Agamis”, (Produktif, Ijo Royo-Royo, Tertib, Aman, Sehat, Asri).

Misi desa Bangunharjo adalah

- a. Mengelola kekuatan/potensi yang ada di wilayah baik Sumber Daya Manusia (SDM) maupun Sumber Daya Alam (SDA) nya sesuai zona pelayahan,

dengan mempertimbangkan kemampuan dan kelemahan yang dimiliki di setiap periode pembangunan.

- b. Optimalisasi pemanfaatan peluang yang ada dengan tidak meremehkan ancaman-ancaman yang mungkin terjadi disetiap periode pembangunan
- c. Penentu/penetapan kebijakan pembangunan baik yang fisik maupun non fisik, mengedepankan musyawarah untuk mufakat sebagai proses yang wajib untuk dilaksanakan.

No	Keterangan	Pendowoharjo	Timbulharjo	Panggunharjo	Bangunharjo
1.	Hari jadi Desa	26 Desember 1946		24 Desember 1946	
2.	Jumlah penduduk	19.594	21.371	27.444	25.017
3.	Jumlah pedukuhan	16	16	14	17
4.	Luas wilayah	6.980,170 Ha	777,89 Ha	560,966,5 Ha	
5.	Kelembagaan yang ada di desa	LPMD, TP-PKK, Karang Taruna, Rukun Tetangga	LPMD, PKK, Karangtaruna, kelompok tani, TPK desa	BPD, LPMD, TP-PKK, Karang Taruna	LPMD, PKK, BKM, Karangtaruna,
6.	Periode jabatan kepala desa	2014-2020	2013-2019	2012-2018	2015-2017
7.	Nama Kepala Desa	Hilmi Hakimudin, S.Pd.i	Drs. Kandar	Wahyudi Anggoro Hadi, S.Farm., Apt	Riswidodo S.IP., M,M

8.	Latar belakang pendidikan kepala desa	Fakultas Kependidikan Islam Tarbiyah UIN SUKA	Fakultas Ilmu Sejarah Universitas Sanatadharma	Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada	S1 Fakultas Ilmu politik Universitas Terbuka, S2 Magister Manajemen
9.	Asal kepala desa	Pendowoharjo	Timbulharjo	Panggunharjo	Madukismo

Tabel 4.1 Ringkasan Gambaran 4 Kelurahan Kecamatan Sewon

BAB V

PEMBENTUKAN DAN PENGEMBANGAN INDIVIDU

5.1 Proses Pembentukan Individu

Pembentukan individu sebagai identitas diri diperoleh melalui proses sosialisasi. Sosialisasi diperoleh seorang individu dari keluarga, lingkungan sekitar, sekolah, masyarakat, dan lingkungan kerja. Setelah mengalami pembentukan diri kemudian seseorang akan melakukan pengembangan untuk meningkatkan kualitas dirinya. Waktu untuk melakukan pembentukan individu setiap orang berbeda-beda

tergantung orang tersebut mudah atau tidak menyesuaikan diri di lingkungannya. Dengan demikian, hasil yang diperoleh pun berbeda-beda. Proses pembentukan individu juga terjadi di dalam organisasi. Di kecamatan Sewon terdapat empat kepala desa yang mempunyai proses pembentukan individu yang berbeda-beda dan berdampak pada gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk memimpin wilayahnya.

Kandar merupakan kepala desa Timbulharjo yang ditugaskan oleh negara pada 06 Mei 2013 untuk menjadi kepala desa guna melaksanakan dan menyelenggarakan urusan-urusan pemerintah pada desa Timbulharjo. Kandar dilahirkan oleh keluarga miskin pada saat itu, keterbatasan ekonomi dan status itulah yang membuat Kandar selalu giat untuk belajar dan melanjutkan sekolah, Kandar merupakan seorang yang sangat disiplin dalam segala hal. Dalam perjalanan hidupnya, Kandar mengalami berbagai lika-liku kehidupan di desa Timbulharjo desa kelahirannya. Kandar dan keluarga dipandang remeh oleh tetangganya karena status ekonomi mereka yang kurang karena pada jaman dahulu harta tanah yang menjadi patokan orang tersebut pantas atau tidak untuk dihormati. Sedangkan Kandar hanya anak dari seorang janda yang memiliki usaha berjualan bubur dan gorengan di pagi hari. Dengan demikian, Kandar tidak malu dan patah semangat untuk terus belajar dan belajar guna menggapai cita-cita dan mengangkat derajat ibunya dari status ekonomi dan sosialnya pada waktu itu. Tokoh inspirasi yang sangat dibanggakan oleh Kandar yaitu Ibu dan kakak keduanya sendiri yang mana pada saat itu menjadi pahlawan dikeluarganya untuk dapat bertahan hidup dan sekolah sampai jenjang perguruan tinggi. Kandar merupakan lulusan perguruan tinggi Universitas Sanatadharma Yogyakarta pada tahun 1986 kemudian setelah lulus ia menjadi guru

negeri di SMA 2 Piri sampai sekarang. Berlandaskan kegigihan yang dimiliki Kandar, Pada tanggal 06 Mei 2012 Kandar mengikuti proses pemilihan lurah desa di desa Timbulharjo, dari 7 calon tanpa final Kandar diberi amanah oleh masyarakat desa Timbulharjo untuk memimpin dan menjadi Kepala desa Timbulharjo. Periode jabatan Kandar yaitu tahun 2013-2019, Kandar memang seorang pemuda aktif di dalam organisasi sejak di bangku sekolah, ini yang menjadikan Kandar merasa percaya diri untuk naik level dari tahap sekolah, desa, kecamatan bahkan kabupaten dan menduduki posisi sentral seperti saat ini yaitu menjadi pemimpin atau kepala desa di desa Timbulharjo sampai saat ini.

Pemimpin merupakan individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill dan Coons (1957: 7) dalam Yukl (2005: 4). Tetapi menurut Kandar, pemimpin adalah seseorang yang berhasil mempengaruhi. Seperti yang diungkapkan nya dalam wawancara yang dilakukan oleh penulis.

“Pemimpin itu adalah seseorang yang berhasil mempengaruhi, mempengaruhi orang kebanyakan. Dimanapun dia berada, nah tetapi mempengaruhi dalam tanda kutip positive, tidak mempengaruhi yang negative. Kalo negative bukan pemimpin itu. Jadi mempengaruhi dalam artian yang positive terhadap orang kebanyakan dimanapun ia berada (Kandar, 29/12/2017, 13.00)”.

Hilmi merupakan kepala desa Pendowoharjo periode 2014 sampai dengan 2020 yang menyelesaikan pendidikan terakhirnya jenjang S1 di jurusan Kependidikan Islam di salahsatu perguruan tinggi di Yogyakarta yaitu IAIN. Hilmi lahir dari keluarga seorang pemimpin pondok pesantren, Empat tahun sebelum menjadi kepala desa Hilmi menjadi guru di SD IT Baik dan kemudian diamanahi menjadi kepala sekolah di sekolah tersebut. Ketika Hilmi menjabat menjadi guru SD dan menjadi Kepala sekolah di SD IT Baik, Hilmi mengalami proses pembentukan

diri yaitu lebih menjadi orang yang sabar dan memahami berbagai karakter serta masalah yang ada. Hal ini tidak serta merta di dapatkan begitu saja oleh Hilmi, tetapi ternyata terus dikembangkan sampai ke profesi saat ini yaitu kepala desa. Proses pembentukan semasa Hilmi mengajar dan menjabat menjadi kepala sekolah relatif sedikit dibanding ketika menjabat menjadi seorang pemimpin di lembaga pemerintahan desa yaitu kepala desa. Karena banyak hal yang tidak terduga yang dialami oleh Hilmi ketika menjabat menjadi seorang pemimpin pemerintahan yang secara jelas terikat dengan visi misi serta hukum pemerintahan serta cakupan yang lebih luas, seperti harus memahami karakter warga masyarakat nya. Hilmi merupakan seorang yang mengedepankan nilai kejujuran dan sopan santun yang sangat erat, sehingga Hilmi sangat dihormati oleh warga masyarakat Pendowoharjo karena sopan santun nya tersebut.

Yang mendorong Hilmi untuk bisa menjadi pemimpin seperti saat ini adalah keluarganya, tapi tak lepas juga dorongan lingkungan dan masyarakat Pendowoharjo itu sendiri. Karena Hilmi sangat dikenal oleh masyarakat mengenai nilai kejujuran dan kesabarannya itulah Hilmi berani untuk mencalonkan diri menjadi seorang kepala desa di kecamatan sewon tepatnya di desa Pendowoharjo, desa kelahiran nya. Arti seorang pemimpin menurut Hilmi adalah pengendali. Seperti yang diungkapkan Hilmi pada wawancara yang dilakukan oleh penulis.

“Pengendali semua kegiatan yang ada di cakupan yang dipimpinnya dan bertanggung jawab terhadap semua yang ada didalam ruang lingkup yang dipimpinnya (Hilmi, 28/12/2017, 09.30)”.

Wahyudi, Kepala desa Panggungharjo untuk masa bakti 2012-2018.

Wahyudi tidak hanya berprestasi hingga tingkat nasional, Perlahan-lahan Wahyudi

mengolah potensi desa nya menjadi output yang bermanfaat dan berkelanjutan melalui program-program yang diterapkan. Wahyudi terlahir dari seorang ibu pedagang dolanan anak-anak dan seorang ayah yang berprofesi sebagai pustakawan di Universitas Gadjah Mada dengan demikian Wahyudi memanfaatkan lingkungannya dengan membuat salah satu program desa yang tak jauh dari lingkungannya sendiri yaitu kampung dolanan. Sejak sekolah, Wahyudi sudah aktif didalam organisasi salah satunya pernah menjabat menjadi ketua umum pergerakan mahasiswa islam indonesia (PMII) Komisariat UGM. Wahyudi yang merupakan alumni Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada pada tahun 2008 ini merupakan seorang apoteker pengelola Apotek Japisfi Yogyakarta dan owner CV. Satubumi Yogyakarta. Bergerak dalam hal positif dengan semangat tinggi akan menghasilkan energi penuh. Salah satunya bergerak maju dalam memimpin dan membuat perubahan dalam masyarakat. Energi akan terasa murni dengan didasari nilai kejujuran. Begitulah selintas pesan dari Wahyudi pemimpin desa Panggungharjo. Dengan pengalaman dan aktivitas tersebut, Wahyudi dipercaya oleh warga masyarakat untuk menjadi kepala desa di desa Panggungharjo sekaligus pengayom. Wahyudi bercerita bahwa awalnya tidak terbesit sedikit pun dalam benaknya untuk duduk di salah satu jajaran pengurus penting di desa Panggungharjo. Yang menjadi motivasi ketertarikannya yaitu tekad dan keinginannya untuk merangkul masyarakat desa dengan pendekatan-pendekatan kultural, pemberdayaan nilai sosial sejak dini dan juga perlawanan terhadap manifestasi politik. Wahyudi merupakan sosok pemimpin yang menyukai tantangan. Menurutnya, tantangan membuat nya semakin berkembang keberanian nya serta skill nya menjadi semakin terasah.

Salah satu prinsip yang sangat ditekankan dalam kepemimpinannya adalah nilai kejujuran. Dengan demikian Wahyudi berharap di masa kepemimpinannya Wahyudi dapat memberikan kultur baru dalam pemerintahan masyarakat desa Panggunharjo maupun masyarakat sekitarnya, sehingga menciptakan masyarakat yang berbudaya, bertanggungjawab dan mengalir dengan nilai kejujuran. Pemimpin menurut Wahyudi adalah keteladanan dan lima kapasitas dasar yang harus dimiliki oleh pemimpin seperti yang diungkapkan pada wawancara yang dilakukan penulis.

“Yaa tidak ada kepemimpinan itu tanpa keteladanan, kalo dalam konteks pemerintahan keteladanan saja tidak cukup. Dia juga harus, paling tidak punya lima kapasitas dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (Wahyudi, 02/01/2018, 16.30)”.

Menurut Wahyudi untuk menjadi seorang pemimpin entah pemimpin politik karena profesi jabatan harus mempunyai lima kapasitas dasar yang meliputi kapasitas regulasi, distribusi, ekstraktif, responsif dan jaringan. Seperti yang diungkapkan Wahyudi

“Pemimpin, entah pemimpin politik karna kita jabatan kita adalah jabatan politik, berangkat dari sebuah politik gitu kan, nah kelima kapasitas dasar itu meliputi kapasitas regulasi, yaitu kemampuan kita untuk memahami aturan sekaligus memproduksi aturan, memahami kebijakan sekaligus melahirkan kebijakan itu kapasitas regulasi. Yang kedua itu kapasitas namanya distribusi, jadi karna kita tidak mau melakukan kebijakan itu sendiri sehingga kita mampu untuk mendistribusi, membagi peran tugas wewenang kepada dalam istilah struktur birokrasi yang kita miliki. Yang ketiga itu kapasitas ekstraktif, ekstraktif itu kemampuan kita untuk mengekstraksi sekecil apapun sumber daya yang kita miliki. yang keempat adalah kapasitas jaringan, eh kapasitas responsif dulu, jadi kemampuan kita untuk tanggap terkait dengan kebutuhan, permasalahan yang dihadapi oleh warga desa. Yang kelima itu baru kapasitas jaringan, jadi kemampuan kita mengkonsolidasi jaringan untuk membantu kita bersama-sama menyelesaikan permasalahan yang kita hadapi, karna kita tidak mungkin menyelesaikan itu sendirian. Itu kalo dalam konteks politik, jadi ya kalo kita memahami ya pemimpin itu ya keteladanan trus kalo dikonteks dalam ranah politik ya dia harus punya lima kapasitas dasar yang ada (Wahyudi, 02/01/2018, 16.30)”.

Pada tahun 2014 periode kepemimpinan kepala desa pada desa Bangunharjo berakhir, kemudian pada 01 Maret 2014 diberlakukannya UU nomor 06 tahun 2014 mengenai desa, sementara jadwal pemilihan dan pengisian kepala desa Bangunharjo belum jelas sehingga BPD memilih 2 calon dari kecamatan untuk dijadikan bahan pertimbangan dengan cara voting dan kemudian Riswidodo terpilih untuk menjadi pejabat lurah. Riswidodo terpilih menjadi pejabat lurah pada tahun 2015, Riswidodo menempuh jenjang pendidikan S1 nya di Universitas Terbuka jurusan Ilmu politik kemudian melanjutkan pendidikan S2 di Magister Manajemen. Riswidodo merupakan seorang yang menyukai tantangan atau hal baru yang bersifat positif. Sebelum menjabat menjadi kepala desa, Riswidodo menjabat menjadi sekretaris di kecamatan sewon karna kemudian ditunjuk oleh Kepala Kecamatan dan BPD akhirnya Riswidodo menyetujui untuk menjalankan tugas menjadi kepala desa, bukan keterpaksaan tetapi karna keterpanggilan Riswidodo sendiri yang melihat bahwa pada saat itu desa Bangunharjo memang sedang membutuhkan sosok yang solutif agar mampu memberikan jalan keluar terhadap permasalahan yang ada di desa Bangunharjo. Karena sudah lama bekerja di kecamatan sewon, Riswidodo sudah sangat mengenal bagaimana kondisi pada desa di kecamatan sewon dengan demikian Riswidodo menjadi tidak terlalu bersusah payah untuk lebih memahami kondisi yang ada di desa Bangunharjo. Riswidodo adalah sosok seorang yang sangat disiplin dan sangat mentaati peraturan, karena menurut nya peraturan adalah rel kereta dan dirinya adalah masinis kereta yang sudah pasti jika melalui rel tersebut akan berujung baik dan berjalan ke arah yang benar.

Menurut Riswidodo, arti pemimpin itu adalah seseorang yang mampu memberikan solusi terhadap masalah.

“Pemimpin adalah orang yang dapat memberikan solusi, jadi pemimpin itu datang ditengah ribuan masalah tetapi dia survive karna dia datang punya bekal untuk mendapatkan solusi terhadap permasalahan yang ada (Riswidodo, 08/01/2018, 15.40)”.

Ringkasan

Pembentukan individu dapat terbentuk karena beberapa faktor seperti faktor keluarga, lingkungan sekitar, sekolah, masyarakat, dan lingkungan kerja. Faktor latar belakang keluarga dan lingkungan kerja menjadi mayoritas terbentuknya suatu karakter individu pada empat kepala desa di kecamatan sewon. Pada saat proses kehidupan yang terjadi oleh masing-masing kepala desa memiliki waktu serta liku-liku kehidupan yang berbeda-beda dan ini menjadi sangat berpengaruh terhadap hasil pembentukan individu. Hasil pembentukan individu menjadi pembeda terhadap masing-masing kepala desa di kecamatan sewon yang berdampak terhadap argumen arti seorang pemimpin bagi masing-masing kepala desa serta berdampak terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing kepala desa di kecamatan Sewon.

5.2 Karakteristik Pemimpin

Karakteristik individu merupakan penjabaran sikap seperti keahlian, kemampuan, kebutuhan dan sikap individu. Setiap orang di dunia ini pasti mempunyai karakter yang berbeda-beda dengan latar belakang yang berbeda-beda

pula. Untuk menjadi pemimpin yang baik tentunya harus mempunyai karakteristik atau kepribadian yang unik. Menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah, selain dipengaruhi karakter dan kepribadian masing-masing yang unik, pengaruh situasi dan kondisi dari luar menjadi salah satu faktor dalam membentuk karakter pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam memimpin suatu organisasi atau lembaga yang di pimpin.

Secara umum karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah pemimpin yang mempunyai pengalaman, dalam artian mengalami berbagai pengalaman dalam hal kepemimpinan. Selain itu adalah karakter pemimpin yang inisiatif yang mana para anggota mampu melihat inisiatif dari pemimpinnya dalam melakukan hal yang bersangkutan dengan kepemimpinan yang dapat menjadikan teladan dan inspirasi bagi para pegawainya untuk mau melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpinnya. Karakteristik lainnya adalah bertanggungjawab dan jujur, tidak ada orang yang akan mengikuti pemimpin yang lari dari tanggung jawabnya. Karena, seseorang yang bertanggungjawab akan mendapat nilai lebih dari orang lain terutama rekan kerja dalam suatu organisasi atau lembaga yang di pimpin. Sikap jujur sangat penting dan harus diterapkan karena merupakan kunci dari segala pencapaian tujuan. Karena dengan sifat jujur atau keterbukaan terhadap orang maka segala hal akan menjadi mudah dan berjalan sesuai dengan apa yang ingin dicapai. Kejujuran menjadi tolak ukur suatu pemimpin terhadap bawahannya karena akan mendapat kepercayaan bahwa pemimpin tersebut tidak mempunyai maksud lain selain menjalankan tugasnya menjadi seorang pemimpin.

Dalam wawancara yang dilakukan penulis terhadap empat narasumber kepala desa di kecamatan sewon, terdapat beberapa temuan mengenai karakteristik apa yang harus dimiliki untuk menjadi seorang pemimpin. Menurut Kandar, karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kewibawaan, sikap jujur dan ramah.

“Menurut saya yang pertama adalah kewibawaan itu menjadi yang utama. Nah kemudian jangan lupa sikap jujur. Kemudian yang ketiga sifat ramah walaupun disakiti ya harus jangan membalas dengan emosi, kita tahan lah kalo kita emosi tetep kita harus ramah (Kandar, 29/12/2017, 13.00)”.

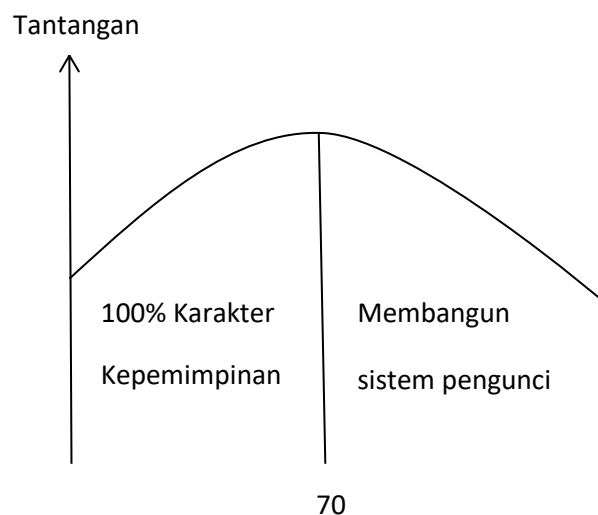
Karakteristik tersebut Kandar terapkan didalam diri nya dari jaman dahulu sejak menjadi guru sampai sekarang menjadi kepala desa. Kandar konsisten terhadap apa yang menjadikan diri nya terus berkembang, Kandar melakukan peng-upgrad an diri dan melakukan penyesuaian diri sesuai dengan kondisi yang ada. Seperti hal nya ketika menjadi seorang pemimpin desa yang mana Kandar harus terus belajar dan belajar untuk memahami karakteristik warga masyarakat dan masalah-masalah yang muncul serta turut menyelesaikan dengan mencari solusi dengan para pamong desa dengan cara berdiskusi. Kandar melakukan pendekatan-pendekatan dengan pamong desa dan masyarakat guna untuk membantu Kandar menjalankan tugasnya mencapai tujuan.

Seperti yang kita ketahui, karakter setiap orang berbeda-beda. Menurut Hilmi kepala desa Pendowoharjo dan Riswidodo kepala desa Bangunharjo mengungkapkan bahwa karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah besar hati, kejujuran, sabar, cermat dan bijaksana.

“Besar hati hahaha yang penting kejujuran, itu nomor satu. Karna seorang pemimpin ketika sudah di ternyata dipasrahi kalo tidak ada kepercayaan dari masyarakat kan apagunanya pemimpin gitu kan (Hilmi, 28/12/2017, 09.30)

“Sabar, kemudian cermat, kalo bijaksana itukan tergantung kita mengolah. Mengolah referensi pengetahuan kita. Jadi kita kan setiap orang punya referensi pengetahuan entah itu dr sisi etika entah itu dr sisi budaya entah itu dr sisi hukum entah itu dr sisi kedisiplinan pengetahuan dan lain2. Masing2 punya pengetahuan dan latar belakang hanya bagaimana kita memanaj bagaimana kita mencoba memformulasikan pengetahuan kita terhadap permasalahan yang dihadapi (Riswidodo, 08/01/2018, 16.30)”.

Menurut Hilmi dan Riswidodo hal tersebut menjadikan dirinya merasa dianggap keberadaannya sebagai seorang pemimpin terhadap para pegawainya. Dengan menerapkan karakter kejujuran maka kepercayaan akan datang dengan sendirinya. Ada temuan lain menurut kepala desa Panggunharjo mengenai karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin terlihat pada grafik yang digambarkan Wahyudi pada saat wawancara yang menunjukkan bahwa untuk menjadi pemimpin publik di pemerintahan harus mempunyai karakter seorang petarung karna pasti diawal memimpin ada tantangan yang harus dihadapi dan untuk menyelesaikannya membutuhkan 100% karakteristik seorang pemimpin itu sendiri dengan seberapa kuat menantang tantangan, mengalahkan tantangan dan mengelola tantangan kemudian jika tantangan sudah bisa diatasi maka harus dibangun sistem pengunci agar perubahan tersebut tidak mengalami penurunan dan tetap bertahan.



—————→ Waktu

5.1 Grafik Kepemimpinan Wahyudi

“Karakter petarung, la itukan ada kurva waktu dan tantangan. Ini mana yang boleh dioret-oret, dibaliknya kertas ini yaa. Ini namanya kurva waktu dan tantangan, ni tantangan ni waktu. Nah awal2 memimpin itu ada tantangannya, semakin tinggi semakin tinggi pada satu awal tertentu dia akan turun, la untuk memenangkan tantangan ini 100% karakter kepemimpinan, seberapa kuat kita itu menahan menantang tantangan, mengalahkan tantangan, mengelola tantangan. 100% karakter kepemimpinan, nah ketika sudah mulai turun yang harus dilakukan itu adalah membangun sistem pengunci. Agar perubahan ini jangan sampe mundur lagi, dia harus dikunci melalui sistem tidak lagi faktor kepemimpinan tapi faktor sistem bagaimana sistem itu dibangun, tapi awal2 untuk ini dibutuhkan mental petarung (Wahyudi, 02/01/2018, 16.30)”.

Ringkasan

Karakteristik individu merupakan penjabaran sikap seperti keahlian, kemampuan, kebutuhan dan sikap individu. Karakteristik yang dimiliki setiap orang pun berbeda-beda. Karakteristik didapat oleh seseorang dari perjalanan kehidupan dan pengalaman kehidupannya. Dalam pembahasan kepemimpinan, karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menjadi salah satu faktor dalam menerapkan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi atau lembaga yang dipengaruhi oleh situasi dan kondisi di wilayah kepemimpinannya. Temuan didalam kepala desa di kecamatan sewon terungkap bahwa Kejujuran menjadi karakteristik mayoritas yang diungkapkan oleh kepala desa yang harus dimiliki oleh setiap orang terutama seorang pemimpin. Karena dengan kejujuran maka kepercayaan akan datang dengan sendirinya dan penilaian terhadap bawahannya secara otomatis juga

akan diperoleh. Tanpa kepercayaan dari para bawahannya maka peran seorang pemimpin tidak akan berguna.

5.3 Pengembangan Individu

Pengembangan adalah perubahan yang progresif dan berkesinambungan dari dalam individu dari lahir sampai mati yang berlangsung secara sistematis, progresif dan berkesinambungan baik fisik maupun psikis. Pembentukan dan pengembangan individu terjadi tidak hanya didalam kehidupan sehari-hari saja, tetapi juga didalam organisasi seperti yang dialami oleh Kepala desa di Kecamatan Sewon. Empat kepala desa di Kecamatan Sewon mempunyai proses pembentukan dan pengembangan individu yang berbeda-beda karna beberapa faktor yang mempengaruhi seperti faktor keluarga, lingkungan dan latar belakang pendidikan. Kepala desa adalah penguasa tunggal dalam pemerintahan desa bersama-sama dengan pembantunya yang merupakan pamong desa.

Pengembangan individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan apa yang di terapkan oleh masing-masing kepala desa di kecamatan sewon. Gaya kepemimpinan pada umumnya ada dua yaitu gaya kepemimpinan modern dan gaya kepemimpinan kultural atau traditional. Pengembangan individu terus dikembangkan guna menghadapi situasi-situasi yang terjadi didesa. Pengembangan individu perlu dikembangkan karena jaman era globalisasi semakin maju dan masalah yang muncul tidak selalu sama maka dari itu kepala desa di

kecamatan sewon harus terus belajar dan belajar secara teks book ataupun non teks book seperti memahami langsung masalah yang terjadi.

Dari berbagai pembentukan dan pengembangan individu yang diperoleh dari empat kepala desa di kecamatan Sewon inilah yang membuat mereka ingin terus belajar dan memahami perilaku para pegawai dan masyarakat agar dapat membangun komunikasi yang baik terhadap orang yang bersangkutan guna kelancaran pencapaian tujuan. Karena pembentukan dan pengembangan individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang mana juga sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan. Hal ini diungkapkan oleh empat kepala desa di kecamatan sewon dalam wawancara yang dilakukan oleh penulis

“Oh yaa jelas, jelas itu berdampak. Karna pemimpin yang banyak ngerti maka teman2nya akan sungkan dan segan untuk tidak segera nututi ibarat orang berlari larinya seorang pemimpin (Kandar 29/12/2017, 13.00)

“Oh iyaa, kalo itu iya. Kalo itu begini ceritanya, seorang pemimpin itu kan punya kewibawaan dan kewibawaan seseorang bisa dibangun yang pertama sikap, yg kedua karena pengetahuan, yang ketiga karena karismatika dari seseorang yang keempat karena warisan kekeluargaan. Jadi seorang putra pemimpin itu bisa dihormati karena dia putra pemimpin, seseorang dihormati itu karena seseorang punya karisma. Karisma seorang pemimpin itu tidak bisa diciptakan, tapi itu given dr yg maha kuasa, jadi dia datang kemudian menjadi PJ lurah dilihat wah pantes ternyata emang dia seorang pemimpin, itu karisma. Kemudian karena pengetahuan, ya jelas karena dia mneguasai betul apa yg dia ketahui dia mneguasai betul sehingga dia pantas disebut pemimpin dan berwibawa karena pengetahuannya. Karena kejujurannya pun juga bisa berwibawa nah semacam itu, nah kombinasi yang semacam ini akhirnya yang bisa membentuk seseorang itu menjadi seorang pemimpin, hanya orang itu akan kelihatan garis tebalnya benang merahnya oh ini seorang pemimpin yg karismatik, oh ini seorang pemimpin yang keturunan, oh ini seorang pemimpin yang emnag menguasai pengetahuan, oh ini karena diberi karna hadiah saja sebenarnya dia tidak pantas menjadi seorang pemimpin tetapi karena sistem dia menjadi seorang pemimpin maka dia dijadikannya seorang pemimpin (Riswido, 08/01/2018, 16.30)

“Yaa alhamdulillah, ketika pengembangan itu ada, kita terapkan karena dampak terkait dengan pemimpin terhadap istilahnya itu “gawan nya” itu sangat berpengaruh sekali. Ketika pemimpin tidak bisa meneladani, diteladani yaa

lingkungan juga berpengaruh terhadap prestasi yang diperoleh (Hilmi, 28/12/2017, 09.30)

“Yang jelas, saya kira iya. Karna pada akhirnya kita menjauhkan diri kita untuk mencari kambing hitam atas kesalahan, jadi ketika masyarakat misalnya partisipasi rendah padahal kita sudah sangat optimal membuka diri dan memberikan ruang partisipasi dsb tapi partisipasi masih rendah misalnya. Itu tidak kemudian menyalahkan masyarakat, bisa jadi pendekatan kita ada yang keliru, bisa jadi ada akademis pesan kita tidak tersampaikan dengan baik to, misalnya gitu. Yang kemudian juga ya kita tidak pernah menghakimi sih mungkin masyarakat yang salah atau sebagainya atau perangkat desa, tapi kita mencoba untuk mendudukkan itu dalam konteks rekayasa sosial. Ya kayak peningkatan kinerja itu yang menjadi bagian proses dari perubahan itu sendiri (Wahyudi, 02/01/2018, 16.30)”.

Jelas terbukti bahwa pembentukan dan pengembangan individu berpengaruh penting terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena rasa kepercayaan para bawahannya terhadap bagaimana penilaiannya mengenai pemimpinnya terhadap karakter yang dimiliki sehingga dapat dipercaya.

Ringkasan

Pengembangan individu menjadi sangat penting karena sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan pengambilan keputusan mengenai gaya kepemimpinan apa yang akan diterapkan dalam memimpin suatu organisasi atau lembaga yang dipimpin. Pengembangan individu harus dilakukan karena jaman era globalisasi semakin maju dan masalah yang muncul pun berubah-ubah seperti arti dari pengembangan itu sendiri yaitu perubahan yang progresif dan berkesinambungan dari dalam individu. Jadi, pengembangan individu sangat penting dan harus selalu diperhatikan dengan situasi dan kondisi yang semakin maju karena bersifat berkesinambungan atau berlanjut.

BAB VI

GAYA KEPEMIMPINAN

6.1 Definisi Pemimpin

Pemimpin adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi individu dan kelompok untuk dapat bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sehingga pemimpin sangat erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan dengan baik pula, sehingga peranan pemimpin sangat penting karena dapat menggunakan wewenangnya dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dengan memengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sebagaimana memberikan arahan dan motivasi kepada bawahannya agar dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik. Pemimpin adalah tokoh anggota masyarakat yang dikenal secara langsung atau tidak langsung oleh pengikutnya (Wirawan, 2013). Keberadaan pemimpin menjadi lebih penting untuk mengembangkan visi dan misi organisasi masa depan (Soekarso, 2010). Seperti yang diungkapkan Kandar mengenai peran pemimpin sebagai seseorang yang mampu mempengaruhi

“Pemimpin itu adalah seseorang yang berhasil mempengaruhi, mempengaruhi orang kebanyakan. Dimanapun dia berada, nah tetapi mempengaruhi dalam tanda kutip positive, tidak mempengaruhi yang negative. Kalo negative bukan pemimpin itu. Jadi mempengaruhi dalam artian yang positive terhadap orang kebanyakan dimanapun ia berada (Kandar, 29/12/2017, 13.00)”.

Kandar merupakan salah satu kepala desa di kecamatan Sewon tepatnya di desa Timbulharjo. Periode kepemimpinan Kandar yaitu tahun 2013-2019, Pengalaman sebelum menjadi seorang pemimpin kepala desa, Kandar menjabat sebagai guru sejarah di salah satu sekolah menengah di Yogyakarta.

Pemimpin yang mempunyai visi yang jelas dapat menjadi penuntun dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin. Menurut Riswido, Pemimpin itu ibarat masinis kereta, peraturan ibarat rel kereta dan gerbong kereta ibarat pegawai atau bawahannya. Dengan demikian jika masinis menjalankan kereta sesuai dan jelas dengan arah rel kereta maka kereta akan mencapai tujuan yang benar beserta gerbong yang mengikutinya yang artinya ketika pemimpin menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan yang ada maka akan mencapai tujuan yang dimaksud dan para pegawai akan tetap mengikuti ke arah tujuan tersebut. Menurut Riswido, pemimpin adalah seseorang yang mampu memberi solusi terhadap masalah.

“Pemimpin adalah orang yang dapat memberikan solusi, jadi pemimpin itu datang ditengah ribuan masalah tetapi dia survive karna dia datang punya bekal untuk mendapatkan solusi terhadap permasalahan yang ada (Riswido, 08/01/2018, 15.40)”.

Menurut Riswido pemimpin yang mempunyai pengetahuan yang cukup merupakan pemimpin yang baik karena dapat memberikan solusi terhadap permasalahan. Riswido merupakan kepala desa Bangunharjo yang diamanahi oleh kepala kecamatan dan BPD untuk menjabat menjadi lurah. Hal ini terjadi karena pada

saat itu periode pemilihan kepala desa di Bangunharjo sedang kosong dan belum jelas kapan akan digantikan. Menjadi pemimpin di salah satu kelurahan di kecamatan Sewon bukan cita-cita Riswidodo, bahkan tidak sedikitpun terbesit akan menjadi kepala desa.

Tanggungjawab seorang pemimpin itu tidak gampang, karena pemimpin merupakan seseorang yang menjadi pengendali segala hal yang ada di dalam lingkup yang dipimpinnya. Pemimpin merupakan tugas yang sangat berat, karena segala sesuatu di dalam lingkungan yang dipimpinnya itu merupakan tanggungjawab yang harus diemban dan dipertanggungjawabkan. Menurut Hilmi, Pemimpin adalah pengendali semua kegiatan.

“Pengendali semua kegiatan yang ada di cakupan yang dipimpinnya dan bertanggung jawab terhadap semua yang ada didalam ruang lingkup yang dipimpinnya (Hilmi, 28/12/2017, 09.30)”.

Hilmi merupakan kepala desa Pendowoharjo yang menjabat sejak tahun 2014 sampai masa jabatan tahun 2010. Hilmi sejak kecil tinggal di desa Pendowoharjo, Hilmi dilahirkan dari keluarga seorang pemimpin, Ayah Hilmi adalah seorang pemimpin pondok pesantren. Sebelum menjabat menjadi kepala desa di desa Pendowoharjo, Hilmi menjadi guru dan kemudian diamanahi untuk menjadi kepala sekolah di salah satu sekolah dasar yaitu SD IT Baik.

Wahyudi merupakan kepala desa Panggungharjo. Salah satu prinsip yang sangat ditekankan dalam kepemimpinannya adalah nilai kejujuran. Dengan demikian Wahyudi berharap di masa kepemimpinannya Wahyudi dapat memberikan kultur baru dalam pemerintahan masyarakat desa Panggungharjo

maupun masyarakat sekitarnya, sehingga menciptakan masyarakat yang berbudaya, bertanggungjawab dan mengalir dengan nilai kejujuran. Pemimpin menurut Wahyudi adalah keteladanan dan lima kapasitas dasar yang harus dimiliki oleh pemimpin seperti yang diungkapkan pada wawancara yang dilakukan penulis.

“Yaa tidak ada kepemimpinan itu tanpa keteladanan, kalo dalam konteks pemerintahan keteladanan saja tidak cukup. Dia juga harus, paling tidak punya lima kapasitas dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (Wahyudi, 02/01/2018, 16.30)”.

Menurut Wahyudi untuk menjadi seorang pemimpin entah pemimpin politik karena profesi jabatan harus mempunyai lima kapasistas dasar yang meliputi kapasitas regulasi, distribusi, ekstraktif, responsif dan jaringan.

Ringkasan

Empat kepala desa di kecamatan Sewon memiliki definisi tersendiri terhadap definisi jabatan yang digelutinya. Pemimpin menurut mereka lebih dari sekedar jabatan saja, tetapi pemimpin yang dianggap sangat besar tanggungjawabnya ini merupakan sebuah tantangan. Tantangan untuk bagaimana bisa berhasil mempengaruhi para bawahannya, tantangan untuk dapat membuat solusi dengan masalah yang selalu berubah-ubah. Karena menurut mereka peran pemimpin adalah sebagai pengendali semua kegiatan yang ada di wilayah yang dipimpin nya serta sebagai penanggung jawab dan menjadi keteladanan bagi para semua orang yang berada di bawah kepemimpinannya ini yang mereka sebut sebagai tantangan bagi pemimpin.

6.2 Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dimanapun berada pasti mempunyai karakteristik yang berbeda-beda yang menggambarkan keunikannya apalagi dalam hal memimpin. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi salahsatu karakteristik tersendiri mengenai gambaran diri. Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl , 2010).

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting penentu kesuksesan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan di organisasi desa dan organisasi bisnis itu berbeda. Ada hal yang harus ditekankan untuk masing-masing organisasi tersebut sesuai dengan maksud dan tujuan. Gaya kepemimpinan berarti sikap dan pendekatan pemimpin dalam memberikan arahan, menerapkan strategi, dan memotivasi. Maka dengan situasi yang berbeda, gaya kepemimpinannya pun berbeda. Gaya kepemimpinan organisasi di desa tidak bisa sepenuhnya diterapkan di organisasi bisnis karena memang tidak sesuai dengan syarat dan tujuannya, begitupun sebaliknya.

Di suatu lembaga pemerintahan, khususnya di kecamatan Sewon terdapat Empat Kepala desa yang mempunyai tugas yang sama untuk mengayomi dan melayani masyarakat terkait administrasi desa dsb sesuai dengan peraturan dan visi misi yang sudah ditetapkan, Akan tetapi mereka mempunyai sesuatu yang menjadi pembeda antara satu dengan yang lain yaitu karakteristik. Dalam konteks kepemimpinan seseorang pasti mempunyai karakteristik yang berbeda-beda untuk dijadikan penentu gaya kepemimpinan yang akan diterapkan untuk memimpin

wilayah nya. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai dan prestasi yang didapat pun juga berbeda-beda. Gaya kepemimpinan secara umum ada dua, yaitu gaya kepemimpinan modern dan gaya kepemimpinan kultural. Perbedaan kedua gaya tersebut terletak pada proses pencapaian tujuannya. Gaya kepemimpinan modern merupakan gaya kepemimpinan yang hanya semata-mata bertujuan untuk mencapai tujuan saja, sedangkan gaya kepemimpinan kultural merupakan gaya kepemimpinan yang masih tradisional dengan melakukan pendekatan-pendekatan terlebih dahulu kepada para pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan bersama agar mereka merasa dianggap keberadaannya.

Berdasarkan empat narasumber kepala desa pada wawancara yang dilakukan peneliti di empat kelurahan kecamatan sewon bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing kepala desa berbeda-beda tergantung dengan situasi dan kondisi yang ada di lingkungan wilayahnya. Seperti yang diungkapkan oleh dua kepala desa di kecamatan sewon pada saat peneliti melakukan wawancara

“Saya lebih yang kultural, karna ini akan masuk di sistem kalo kultural, budaya kerja. Jadi dengan membangun sebuah sistem yang baik artinya kita mencoba untuk membudayakan kepada teman-teman bahwa ini loh pekerjaannya, inilah cara menyelesaikannya (Riswido, 08/01/2018, 16.30)”.

“Kita pendekatan kultural semua kita dekati, dalam artian kita keras juga tidak, yaa apa yang benar ya kita laksanakan (Hilmi, 28/12/2017, 09.30)”.

Riswido dan Hilmi menerapkan gaya kepemimpinan kultural di wilayah yang dipimpinnya karena merasa bahwa gaya tersebut tepat digunakan karna memang kondisi lingkungan dan kondisi pegawai serta kondisi masyarakatnya. Seperti yang diungkapkan oleh Riswido dan Hilmi terkait alasan menerapkan gaya kepemimpinan kultural.

“Karna itu lebih mengena, modern itu bisa dijalankan ketika partner kerja kita sudah siap, jadi mereka profesional, bisa membedakan mana pekerjaan utama mana pekerjaan sampingan, mana tugas saya dan mana yang bukan tugas saya. Itu di kepemimpinan modern itu bisa jalan, tetapi kalo di perangkat desa kalo kita mau make gaya kepemimpinan modern amburadul tambah rummyam. Karna apa kita harus menunjukkan satu-satu iniloh tugas nya, sistem nya harus seperti ini (Riswidodo, 08/01/2018, 16.30)

“Karna apa yaa.. realitas nya, realitasnya disini terkait dengan masyarakat nya juga kayagitu jadi masih budaya kelurahan keadaanya didesa kami masih kental (Hilmi, 28/12/2017, 09.30)

Dengan menggunakan pendekatan kultural, menurut mereka sesuai karna memang situasi dan kondisi yang dirasakan mengharuskan untuk menggunakan gaya kepemimpinan tersebut, dengan melalui pendekatan-pendekatan dengan para pamong desa dan masyarakat serta keadaan di wilayahnya yang masih kental atau tradisional.

Sebelum menentukan gaya kepemimpinan apa yang akan diterapkan, Wahyudi kepala desa Panggunharjo menjelaskan mengenai tugas dan kewajiban yang harus dilakukan oleh kepala desa mengenai bagaimana harus tetap menerima kecenderungan yang disampaikan oleh masyarakat dan menjadikan hal tersebut bagian dari proses menjalankan tugas dan kewajiban.

“Saya hanya apa mengembalikan apa yang seharusnya dilakukan itu saja, jadi seperti yang tak sampaikan tadi bahwasannya saya itu disumpah untuk tiga hal, menjaga undang-undang dasar, menjaga pancasila, menjalankan tugas sebaik baiknya sejujur-jujurnya seadil-adilnya yo uwis. Nek sebaik-baiknya berarti apapun effort yang di energi yang kita miliki jadi semuanya disumbangkan dalam rangka untuk melakukan sebaik-baiknya sejujur-jujurnya ya kita seadil-adilnya dengan cara menerima semua kecenderungan itu, nggak boleh ditolak, sak ngeyel-ngeyele warga gaboleh ditolak jadi harus diterima menjadi bagian dari proses (Wahyudi, 02/01/2018, 15.40)

Ada temuan lain yang ditemukan oleh penulis mengenai gaya kepemimpinan kepala desa Panggungharjo. Ketika penulis menanyakan gaya kepemimpinan yang seperti apa yang diterapkan di desa Panggungharjo, Wahyudi mengatakan bahwa itu tergantung dengan situasi dan waktu, sehingga tidak menentu dengan mengkombinasikan antara kedua gaya tersebut, gaya kepemimpinan kultural dan gaya kepemimpinan modern.

“Mengkombinasikan antara keduanya dan itu sangat situasional pada tahapan apa pada tahapan apa kita harus melakukan pendekatan kultural dan pada situasi apa kita melakukan pendekatan struktural. Struktural itu kan dipahami menggunakan kewenangan, jadi tongkat nabi musa itu hanya dilakukan pada saat-saat tertentu. Tidak kemudian melewati sungai itu kemudian dia membelah untuk dia jalan kan enggak, jadi tongkat nabi musa kewenangan itu hanya digunakan pada saat-saat tertentu memang dibutuhkan itu menggunakan kekuasaan, selain itu ya lebih kependekatan kultural (Wahyudi, 02/01/2018, 15.40)

Dengan mengkombinasikan antara kedua gaya tersebut menurut Wahyudi merupakan hal yang tepat karena sesuai dengan situasi dan waktu. Hal ini juga diungkapkan oleh Kandar kepala desa Timbulharjo mengenai gaya kepemimpinan apa yang digunakan untuk memimpin wilayahnya

“Pendekatan kultural, tapi saya melihat situasi satu, kalo targetnya dari sisi waktu masih lama cukup kultural, tapi kalo segera selesai ya sudah. Saya kadang juga harus tegas (modern) (Kandar, 29/12/2017, 13.00)

Wahyudi dan Kandar mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan diterapkan tergantung dengan situasi dan waktu pada saat itu. Jadi, mereka bisa menempatkan harus melakukan apa dan bagaimana sesuai dengan apa dan membutuhkan waktu berapa lama. Mereka mengkombinasikan sesuai dengan target untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Seperti yang di ungkapkan oleh Kandar

bahwa ketika target masih dalam jangka cukup lama maka Kandar menggunakan gaya kepemimpinan kultural, dan sebaliknya.

Ringkasan

Berbagai macam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh empat kepala desa di Kecamatan Sewon dipengaruhi oleh karakteristik individu masing-masing. Proses pembentukan dan pengembangan individu berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diambil oleh kepala desa untuk dijadikan gaya kepemimpinan untuk memimpin wilayah nya. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting penentu kesuksesan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan di organisasi desa dan organisasi bisnis itu berbeda. Ada hal yang harus ditekankan untuk masing-masing organisasi tersebut sesuai dengan maksud dan tujuan. Gaya kepemimpinan berarti sikap dan pendekatan pemimpin dalam memberikan arahan, menerapkan strategi, dan memotivasi. Karakteristik individu sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh pemimpin dalam memimpin wilayahnya.

Gaya kepemimpinan dianggap sesuai jika seorang pemimpin dapat memaknai situasi dan kondisi pada wilayahnya apakah wilayahnya masih pedesaan atau semi urban. Dengan demikian pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tugas dan kewajiban yang harus dilakukan oleh kepala desa mengenai bagaimana harus tetap menerima kecenderungan yang disampaikan oleh masyarakat dan menjadikan hal tersebut bagian dari proses menjalankan tugas dan kewajiban sesuai dengan visi misi. Jadi, mereka bisa menempatkan harus melakukan

apa dan bagaimana sesuai dengan maksud tujuan dan membutuhkan waktu berapa lama untuk mencapai tujuan tersebut.

6.3. Relasi antara gaya kepemimpinan dengan Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Dengan demikian, Kinerja pada perangkat desa adalah hasil keberhasilan perangkat desa dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya di desa. Kinerja perangkat desa memiliki beberapa faktor yang mendorong agar dapat terselesaikan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya. Setiap wilayah mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, maka dari itu hasil dan prestasi yang diperoleh pun berbeda-beda seperti hasil prestasi atau hasil kinerja. Gaya kepemimpinan sangat penting dan berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa seperti yang diungkapkan oleh empat kepala desa di kecamatan Sewon

“Sangat-sangat berpengaruh ketika pendekatan itu kita terapkan sesuai dengan apa yang ada dimasyarakat karna apa untuk pencapaian apa istilahnya prestasi yang ada didesa memang kita tidak kita pungkiri terlepas dari peran juga masyarakat, berpengaruh 80% (Hilmi, 28/12/2017. 09.30)

Hilmi menggunakan gaya kepemimpinan kultural untuk memimpin desa Pendowoharjo dan ternyata gaya kepemimpinan tersebut berdampak baik dan tepat terhadap kinerja perangkat desa dan masyarakat nya yaitu 80%. Hal ini karena penduduk desa Pendowoharjo masih berada di daerah Rural dengan mayoritas para pekerja nya adalah petani dengan latar belakang pendidikannya rendah serta kehidupan masyarakatnya masih traditional. Dengan demikian, gaya kepemimpinan

yang diterapkan Hilmi sudah sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di desa Pendowoharjo.

“Ya karna apa yaa.. realitas nya, realitasnya disini terkait dengan masyarakat nya juga kayakitu jadi masih budaya kelurahan keadaanya didesa kami masih kental (Hilmi, 28/12/2017, 09.30)”.

Menurut Wahyudi kepala desa Panggungharjo, gaya kepemimpinan yang diterapkan nya berdampak terhadap kinerja para perangkat desa dan masyarakat. Wahyudi salah satu kepala desa yang mana mempunyai cara nya sendiri untuk terus berusaha meningkatkan kinerja para perangkat desa di kelurahan Panggungharjo, salah satunya yaitu dengan mencontohkan terlebih dahulu selama beberapa waktu kemudian setelah itu Wahyudi melihat apakah yang dilakukan tersebut membuat para perangkat desa tergugah hati nya untuk ikut serta melakukan hal tersebut. Misalnya saja budaya pulang kantor yang seharusnya meninggalkan kantor pukul empat sore tetapi banyak yang tidak tertib kemudian Wahyudi mencontohkan dan memberi tahu secara bertahap maka lama-kelamaan perangkat desa segan dan melakukan seperti yang dilakukan Wahyudi yaitu pulang kerja sesuai dengan yang seharusnya yaitu jam empat sore. Hal ini yang disebut pemimpin adalah seseorang yang memberi keteladanan seperti yang diungkapkan Wahyudi pada wawancara yang dilakukan penulis.

“Yaa berpengaruh, mereka itu, satu harus dibangun keteladanan, ketika diliat dia itu dia baru percaya. Sehingga yang harus ditampakkan ya sesuatu yang bisa diukur oleh indra mereka bisa dilihat secara pasti. iya juga, dan itu yang kadang2 menyebabkan tanya, apa yg kita lakukan itu berbeda. Tidak umum, anti kematangan sehingga temen2 yang merasa aman pd saat ini agak tidak nyaman. iyaa, ya transparansi misalnya kita mentransparansi se transparansi yang kemudian menyebabkan semua orang yang selama ini bagi masyarakat sih senang, ketika ada transparansi upaya2 seperti itu mungkin bagi orang2 yang dulunya itu menikmati atau memperoleh

keuntungan dari proses yang tidak transparan itu menjadi terganggu (Wahyudi, 02/01/2018, 15.40)

Desa Panggungharjo merupakan salah satu desa di kabupaten Bantul yang secara langsung berbatasan dengan kota Yogyakarta. Sebagai kawasan yang berbatasan langsung dengan kawasan perkotaan Yogyakarta, Desa Panggungharjo merupakan kawasan aglomerasi perkotaan Yogyakarta yang berarti merupakan kawasan strategis ekonomi. Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Wahyudi dengan mengkombinasikan kedua gaya kepemimpinan yaitu kultural dan modern sudah sangat tepat dengan situasi dan kondisi yang ada di desa Panggungharjo.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin pasti mempunyai dampak, salah satu nya adalah dampak terhadap kinerja para bawahannya. Hal ini juga terjadi di desa Timbulharjo mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan berpengaruh terhadap kinerja seperti yang diungkapkan oleh Kandar

“Yaa, saya nggak tau apakah mereka sungkan atau karna takut atau karna sadar ya. Karna yang jelas itu akan punya pengaruh. Nah kalo ditanya seberapa jauh, ya tadi tergantung situasi tadi (Kandar, 29/12/2017, 13.00)

Setiap kepala desa mempunyai gaya kepemimpinan tersendiri dan mempunyai pengaruh tersendiri pula, menurut Kandar pengaruh gaya kepemimpinannya itu berpengaruh tergantung dengan situasi dan waktu yang ada saat ini. Desa Timbulharjo merupakan satu dari empat desa di kecamatan sewon yang mempunyai jarak 5 km dari kota kabupaten sebagian besar masyarakat nya adalah petani.

Pengaruh gaya kepemimpinan di desa Bangunharjo masih sangat terasa sampai masa jabatan kepala desa selesai. Riswido sangat merasakan bahwa perangkat desa sangat antusias terhadap nya karena gaya kepemimpinan yang diterapkan memang sangat sesuai sehingga berdampak terhadap kinerja para perangkat desa dan masyarakat di Bangunharjo. Hal ini diungkapkan oleh Riswido mengenai kedekatan yang dirasakan Riswido terhadap perangkat desa dan masyarakat

“Yang saya tau, ketika saya off dari sana, banyak kepala dusun, pak dukuh2 yang kecewa, kami masih membutuhkan pak sebenarnya, tetapi karna sistem ya sampe skarang saya masih digrup WA pak dukuh2 disana, masih ada ini masih aktif saya ini karena ketika saya akan keluar dimasukkan lagi, saya keluar dimasukkan lagi la sayakan sempat nanya kenapa? Bapak itu walopun sudah tidak disewon, tetapi bapak itu punya tempat untuk kami curhat, jadi ketika mereka terjadi kemasalahan dengan pemerintahan terkait dengan sistem yang ada disana mereka masih sering tanya ke saya dan saya itu orangnya terbuka, kalo saya bisa nolong sepanjang tidak keberatan dan tidak mengganggu sistem yang adadisitu silahkan saja saya terbuka (Riswido, 08/01/2018, 16.30)

Riswido menerapkan gaya kepemimpinan kultural karena di desa Bangunharjo masyarakatnya masih kental dan perangkat desa nya masih harus dibimbing karena ilmu yang terbatas. Dengan demikian Riswido menggunakan pendekatan-pendekatan kultural tersebut yang di rasa sangat efektif sesuai dengan visi misi yang ada.

Ringkasan

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu sangat penting dan berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa seperti yang diungkapkan oleh empat kepala desa di kecamatan sewon diatas bahwa ketika kepala desa

melakukan pendekatan-pendekatan gaya kepemimpinan sesuai dengan yang ada di masyarakat maka akan secara otomatis diterima dan dicerna oleh perangkat desa maupun masyarakat. Dengan demikian para perangkat desa akan mengerti akan tugasnya dan dapat menyelesaikan dengan baik yang berdampak pada kinerja yang baik.

Dari hasil wawancara mengenai dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan prestasi yang diraih ternyata memang menjadi faktor yang sangat berpengaruh. Ketika pemimpin tersebut menerapkan gaya kepemimpinan kultural, tidak hanya tujuan saja yang dapat tercapai, tetapi juga kualitas kinerja dan prestasi yang diperoleh serta hubungan baik terhadap kepala desa dengan pegawai maupun masyarakat. Tetapi ketika pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan modern, target yang ingin dicapai selesai sesuai dengan waktu yang diinginkan.

BAB VII

DISKUSI HASIL

Dalam penelitian yang penulis lakukan. Terdapat beberapa hasil yang dapat didiskusikan lebih lanjut, yaitu:

7.1 Pembentukan dan Pengembangan Individu

Pembentukan individu dapat terbentuk karena beberapa faktor seperti faktor keluarga, lingkungan sekitar, sekolah, masyarakat, dan lingkungan kerja. Faktor latar belakang keluarga dan lingkungan kerja menjadi mayoritas terbentuknya suatu karakter individu pada empat kepala desa di kecamatan Sewon. Pada saat proses kehidupan yang terjadi oleh masing-masing kepala desa memiliki waktu serta lika-liku kehidupan yang berbeda-beda dan ini menjadi sangat berpengaruh terhadap hasil pembentukan individu. Hasil pembentukan individu menjadi pembeda terhadap masing-masing kepala desa di kecamatan Sewon yang berdampak terhadap argumen arti seorang pemimpin bagi masing-masing kepala desa serta berdampak terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing kepala desa di kecamatan Sewon.

Hasil dari pembentukan individu adalah karakteristik. Karakteristik individu merupakan penjabaran sikap seperti keahlian, kemampuan, kebutuhan dan sikap individu. Karakteristik yang dimiliki setiap orang pun berbeda-beda. Karakteristik didapat oleh seseorang dari perjalanan kehidupan dan pengalaman kehidupannya. Dalam pembahasan kepemimpinan, karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menjadi salah satu faktor dalam menerapkan gaya kepemimpinan seorang

pemimpin dalam organisasi atau lembaga yang dipengaruhi oleh situasi dan kondisi di wilayah kepemimpinannya.

Temuan didalam kepala desa di kecamatan Sewon terungkap bahwa Kejujuran menjadi karakteristik mayoritas yang diungkapkan oleh kepala desa yang harus dimiliki oleh setiap orang terutama seorang pemimpin. Karena dengan kejujuran maka kepercayaan akan datang dengan sendirinya dan penilaian terhadap bawahannya secara otomatis juga akan diperoleh. Tanpa kepercayaan dari para bawahannya maka peran seorang pemimpin tidak akan berguna.

Setelah melakukan pembentukan individu maka diperlukan hal untuk mengembangkan apa yang diperoleh agar terus dapat menyesuaikan terhadap perubahan yang berkelanjutan. Pengembangan individu menjadi sangat penting karena sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan pengambilan keputusan mengenai gaya kepemimpinan apa yang akan diterapkan dalam memimpin suatu organisasi atau lembaga yang dipimpin. Pengembangan individu harus dilakukan karena jaman era globalisasi semakin maju dan masalah yang muncul pun berubah-ubah seperti arti dari pengembangan itu sendiri yaitu perubahan yang progresif dan berkesinambungan dari dalam individu. Jadi, pengembangan individu sangat penting dan harus selalu diperhatikan dengan situasi dan kondisi yang semakin maju karena bersifat berkesinambungan atau berlanjut.

7.2 Gaya Kepemimpinan

Empat kepala desa di kecamatan Sewon memiliki definisi tersendiri terhadap definisi jabatan yang digelutinya. Pemimpin menurut mereka lebih dari sekedar

jabatan saja, tetapi pemimpin yang dianggap sangat besar tanggungjawabnya ini merupakan sebuah tantangan. Tantangan untuk bagaimana bisa berhasil mempengaruhi para bawahannya, tantangan untuk dapat membuat solusi dengan masalah yang selalu berubah-ubah. Karena menurut mereka peran pemimpin adalah sebagai pengendali semua kegiatan yang ada di wilayah yang dipimpin nya serta sebagai penanggung jawab dan menjadi keteladanan bagi para semua orang yang berada di bawah kepemimpinannya ini yang mereka sebut sebagai tantangan bagi pemimpin. Kepemimpinan sangat penting untuk dapat mengatur bawahan atau mengendalikan bawahannya agar dapat bekerja optimal. Koontz, dkk (1984) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai pengaruh/pengendali, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu sangat penting dan berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa seperti yang diungkapkan oleh empat kepala desa di kecamatan Sewon diatas bahwa ketika kepala desa melakukan pendekatan-pendekatan gaya kepemimpinan sesuai dengan yang ada di masyarakat maka akan secara otomatis diterima dan dicerna oleh perangkat desa maupun masyarakat. Dengan demikian para perangkat desa akan mengerti akan tugas nya dan dapat menyelesaikan dengan baik yang berdampak pada kinerja yang baik. Dari hasil wawancara mengenai dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan prestasi yang diraih ternyata memang menjadi faktor yang sangat berpengaruh. Menurut Zainal (2014) menjelaskan bahwa di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan

kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya. Ketika pemimpin tersebut menerapkan gaya kepemimpinan kultural, tidak hanya tujuan saja yang dapat tercapai, tetapi juga kualitas kinerja dan prestasi yang diperoleh serta hubungan baik terhadap kepala desa dengan pegawai maupun masyarakat. Tetapi ketika pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan modern, target yang ingin dicapai selesai sesuai dengan waktu yang diinginkan.

Berbagai macam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh empat kepala desa di Kecamatan Sewon dipengaruhi oleh karakteristik individu masing-masing. Proses pembentukan dan pengembangan individu berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diambil oleh kepala desa untuk dijadikan gaya kepemimpinan untuk memimpin wilayahnya. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting penentu kesuksesan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan di organisasi desa dan organisasi bisnis itu berbeda. Ada hal yang harus ditekankan untuk masing-masing organisasi tersebut sesuai dengan maksud dan tujuan.

Gaya kepemimpinan berarti sikap dan pendekatan pemimpin dalam memberikan arahan, menerapkan strategi, dan memotivasi. Karakteristik individu sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh pemimpin dalam memimpin wilayahnya. Menurut Stonner (1996:165) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Menurut Fiedler (1970) dalam Sujak (1990) Gaya Kepemimpinan Kontingensi ini dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Gaya kepemimpinan dianggap sesuai jika seorang pemimpin dapat memaknai situasi dan kondisi pada wilayahnya apakah wilayahnya masih pedesaan atau semi urban. Dengan demikian pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tugas dan kewajiban yang harus dilakukan oleh kepala desa mengenai bagaimana harus tetap menerima kecenderungan yang disampaikan oleh masyarakat dan menjadikan hal tersebut bagian dari proses menjalankan tugas dan kewajiban sesuai dengan visi misi. Jadi, mereka bisa menempatkan harus melakukan apa dan bagaimana sesuai dengan maksud tujuan dan membutuhkan waktu berapa lama untuk mencapai tujuan tersebut.

BAB VIII

PENUTUP

8.1 Kesimpulan

1. Pembentukan individu sebagai identitas diri diperoleh melalui proses sosialisasi. Sosialisasi diperoleh seorang individu dari keluarga, lingkungan sekitar, sekolah, masyarakat, dan lingkungan kerja. Faktor latar belakang keluarga dan lingkungan kerja menjadi mayoritas terbentuknya suatu karakter individu pada empat kepala desa di kecamatan Sewon. Pembentukan individu yang dialami oleh empat kepala desa di kecamatan Sewon adalah bagaimana untuk mereka terus belajar mengenai memahami perilaku oranglain, menempatkan diri, membuka diri, menerima segala hal dan terus bersifat adil terhadap semua orang. Pada saat proses kehidupan yang terjadi oleh masing-masing kepala desa memiliki waktu serta lika-liku kehidupan yang berbeda-beda dan ini menjadi sangat berpengaruh terhadap hasil pembentukan individu. Dalam pembentukan individu terdapat pembentukan karakteristik. Karakteristik individu merupakan penjabaran sikap seperti keahlian, kemampuan, kebutuhan dan sikap individu. Karakteristik didapat oleh seseorang dari perjalanan kehidupan dan pengalaman kehidupannya. Dengan demikian hasil dari pembentukan individu perlu dikembangkan guna menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berkelanjutan.
2. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu sangat penting dan berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa dan masyarakat pada desa yang berada di kecamatan Sewon. Melakukan pendekatan-pendekatan gaya kepemimpinan sesuai dengan yang ada di masyarakat maka akan secara otomatis diterima dan dicerna oleh perangkat desa

maupun masyarakat. Dengan demikian para perangkat desa akan mengerti akan tugasnya dan dapat menyelesaikan dengan baik yang berdampak pada kinerja yang baik. Dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan prestasi yang diraih ternyata memang menjadi faktor yang sangat berpengaruh. Gaya kepemimpinan dianggap sesuai jika seorang pemimpin mampu memaknai situasi dan kondisi pada wilayahnya apakah wilayahnya masih pedesaan atau semi urban. Dengan demikian pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan tugas dan kewajiban yang harus dilakukan oleh kepala desa mengenai bagaimana harus tetap menerima kecenderungan yang disampaikan oleh masyarakat dan menjadikan hal tersebut bagian dari proses menjalankan tugas dan kewajiban sesuai dengan visi misi.

8.2 Saran

1. Bagi Kepala Desa

Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala desa di empat kelurahan di kecamatan Sewon sudah sesuai dengan situasi dan kondisi dan letak geografisnya, namun diharapkan bagi pemimpin kepala desa untuk lebih memperhatikan hal terutama terkait dengan sumber daya manusia di masing-masing kelurahan yang dipimpin agar tidak monoton dan dapat berkembang. Pemimpin harus bisa tegas dengan para perangkat desa terkait dengan kinerjanya yang masih terbelang tertinggal dengan melakukan bimbingan lebih agar dapat terus mengupgrade kinerjanya sehingga pencapaian tujuan tidak membutuhkan waktu yang lama.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti gaya kepemimpinan yang skalanya lebih luas dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

Adanri. (2016). *The Relationship Between Nigerian Local Government Administrative Leadership Styles and Organization Outcomes*. Urbana: Walden University

- A.F Stoner James, dkk. (1996). *Manajemen. Edisi Indonesia*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Alwisol. 2005. *Psikologi Kepribadian*. Malang: UMM Press
- Bennett. (2009). *A Study of the management leadership style preferent by it subordinates*. Nova Southeastern University.
- Beer. Andrew. (2014). *Leadership and the governance of rural communitie. The University of Adelaine, Australia: ScienceDirect*
- Boeree, C. George. 2008. *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Prismsophie.
- Cifuentes, Yohanna. (2013). *Relationship of leadership style to Latino employees' satisfaction with leadership and job motivation*. Capella University: ProQuest Dissertations Publishing.
- Daeng. Sudirwo (1985). *Pokok-pokok pemerintahan di daerah dan pemerintahan desa*. Angkasa. Bandung
- Ginawan. Imam (2013). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hanif. (2005). *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: PT Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hemphill & Coons. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire. In R. Stogdill & A. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau for Business Research Ohio State University.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. 1993. *Management for organizational behavior, sixth* . Singapore: Prentice hall
- Khaeril. (2015). *Hubungan Kerja Antara kepala desa dengan badan permusyawaratan desa (BPD) Menurut undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa*. Jurnal
- Kaloh. (2009). *Kepemimpinan Kepala Daerah*. Jakarta : Sinar grafika
- Kartono. Kartini Dr. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa
- Khuong, Mai Ngoc; Hoang, Dang Thuy. (2015). *The effects of leadership styles on employee motivation in auditing companies in Ho Chi Minh City, Vietnam*. Singapore: International Journal of Trade, Economics and Finance
- Kartono, Kartini. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpinan Abnormal*

Itu? PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Laohavichien. Tipparat. (2011). *Leadership and quality management practices in Thailand. Departement of Management, Clemson University. South Carolina, USA: ProQuest Dissertations Publishing*
- Miftah, Thoha. (2013) *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pamudji. (1983). *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara
- Rehema. (2014). *Attachment style, leadership behavior, and perceptions of Leader Effectiveness in Academic Management*. Associate Faculty Ashford University
- Rivai zainal, Veithzal dkk. (2014). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Soekarso, dkk. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra wacana media.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Sugiono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* . Bandung : Alfabeta
- Sujak. 1990. *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: CV. Rajawali
- Sumarsono, Sonny. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Sutrisno. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*, jakarta: Kencana
- Stoner, James AF & dkk. (1995). *Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Syafrudin (1994). *Kepala Daerah*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Thoha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Widjaja, HAW. 2003. *Otonomi Desa Merupakan otonomi yang asli bulat dan utuh*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Yin, Robert. (2011). *Studi kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Raja Grafindo persada

Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks

Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta: PT. Indeks

Zainal, Veithzal Rivai., dkk. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 :

A. Pedoman Wawancara

a. Latar belakang personal

1. Nama : nama lengkap & nama panggilan
2. Keluarga
3. Pendidikan
4. Periode jabatan
5. Asal usul

b. Latar belakang proses menjadi seorang Pemimpin

1. Apa arti pemimpin menurut bapak?
2. Seberapa penting kedudukan seorang pemimpin di dalam organisasi?
3. Kapan bapak mulai menjadi seorang pemimpin?
4. Bagaimana perjalanan awal mula bapak bisa menjadi seorang pemimpin?
5. Apa yang mendorong bapak untuk menjadi seorang pemimpin?
6. Faktor apa saja yang mendorong bapak untuk bisa menjadi seorang pemimpin?
7. Bagaimana cara bapak mengatur antara keluarga dengan posisi pekerjaan bapak saat ini?
8. Apa karakter yang harus dimiliki untuk menjadi seorang pemimpin?
9. Sifat dan perilaku individu yang seperti apa yg harus dimiliki oleh seorang pemimpin?
10. Siapa yang menjadi Inspirasi bapak dalam hal menjadi pemimpin?
11. Bagaimana pandangan bapak mengenai kepemimpinan pemerintahan di Indonesia?

c. Proses pengembangan diri

1. Bagaimana proses pembentukan dan pengembangan individu yang diperoleh bapak dalam menjabat sebagai pemimpin kelurahan selama ini?
2. Apakah bapak sangat menikmati proses yang dialami dalam pengembangan diri tersebut?
3. Apakah hasil dari pengembangan diri yang diperoleh bapak ketika menjadi seorang pemimpin berdampak juga terhadap kinerja dan prestasi yg diperoleh saat ini?
4. Apakah juga berdampak pada pegawai dan masyarakat?

d. Gaya Kepemimpinan

1. Gaya kepemimpinan yang seperti apa yang bapak gunakan dalam memimpin selama ini?
2. Mengapa bapak menerapkan gaya kepemimpinan tersebut?
3. Seberapa berpengaruhnya gaya tersebut dalam mempengaruhi pegawai dalam pencapaian tujuan?
4. Apakah menurut bapak gaya tersebut sudah sangat efektif?
5. Apakah gaya kepemimpinan yang bapak terapkan berdampak terhadap struktur atasan seperti kecamatan, kabupaten dsb?
6. Apakah juga sangat berdampak pada kepuasan masyarakat mengenai gaya kepemimpinan yang bapak terapkan?
7. Apakah gaya yang bapak terapkan pernah menimbulkan konflik dalam memimpin?
8. Kapan bapak melakukan peng-upgrade an gaya kepemimpinan bapak?
9. Situasi seperti apa yang menyebabkan bapak perlu meng-upgrade gaya kepemimpinan tersebut?
10. Bagaimana tanggapan bapak terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kelurahan lain?
11. Apakah pernah gaya kepemimpinan yang bapak terapkan menjadi hambatan/kendala/konflik yg bertolak belakang dengan kemauan kondisi dalam memimpin?
12. Jika iya, bagaimana bapak mengatasi hal tersebut?

e. Cara memimpin dan mengelola pegawai kelurahan

1. Bagaimana cara bapak memimpin dan mengelola kelurahan ini?
2. Bagaimana cara bapak mempertahankan hubungan bapak selaku pemimpin dengan pegawai?
3. Bagaimana cara bapak dalam mempertahankan kinerja pegawai agar terus meningkat?
4. Apa yang bapak lakukan agar dapat terus konsisten dan berjalan mulus sesuai dengan visi misi kelurahan ini?
5. Bagaimana cara berperilaku adil terhadap semua pegawai?
6. Bagaimana cara menjadi pembangkit semangat kerja untuk pegawai?
7. Bagaimana cara memberi reward kepada pegawai?
8. Bagaimana cara memberi kesempatan kepada pegawai untuk berinovasi?
9. Bagaimana cara memberikan rasa nyaman pada para pegawai?
10. Bagaimana cara untuk menegur pegawai jika ada yang berbuat kesalahan?
11. Bagaimana cara bapak untuk mempertahankan prestasi yang diperoleh?
12. Apa yang bapak lakukan untuk tetap dapat bersaing prestasi dengan kelurahan lain?

f. Kinerja pemerintah desa (untuk kepala desa)

1. Bagaimana kinerja pada pemerintah desa saat ini?
2. Bagaimana kinerja aparat desa, terutama posisi jabatan yang berada dekat dibawah kepemimpinan bapak?
3. Bagaimana cara bapak meningkatkan kinerja pada pemerintah desa?
4. Bagaimana cara bapak mengapresiasi kinerja para pegawai?
5. Apa saja kendala yang bapak temukan dalam meningkatkan kinerja pemerintahan?
6. Bagaimana bapak menghadapi kendala yang terjadi?
7. Bagaimana transparansi yang bapak lakukan terhadap pegawai dan masyarakat?

8. Berapa bulan sekali bapak melakukan evaluasi kinerja terhadap pegawai?

g. Kinerja pemerintah desa (untuk masyarakat)

1. Bagaimana kinerja pemerintah desa saat ini yang dirasakan oleh bapak/ibu terhadap layanan yang diberikan?
2. Seberapa jauh transparansi yang dilakukan oleh pemerintah desa terhadap masyarakat?
3. Apakah ada ketidaksesuaian menurut bapak/ibu terhadap kinerja pemerintah desa?
4. Apa yang bapak/ibu harapkan terhadap kinerja pemerintah desa?
5. Apa yang seharusnya pemerintah desa lakukan menurut pandangan bapak/ibu selaku yang menerima layanan pemerintah desa?
6. Apa alasan bapak/ibu terhadap saran yang bapak/ibu berikan tersebut?

LAMPIRAN 2 :

Transkrip wawancara

Narasumber utama 1 : Bapak H. Hilmi Hakimudin, S.Pd.i (Kepala desa Pendowoharjo)

Wawancara sesi 1 dilakukan pada hari Kamis, 28 Desember 2017 pukul 09.30 WIB di Kantor Kelurahan Pendowoharjo yang beralamat di Jalan Bantul Km. 8,5 Pendowoharjo, Sewon, Bantul Yogyakarta 55186 No. Telp 0274-367228

Latar belakang personal

Penulis : Bagaimana latarbelakang bapak personal, keluarga, anaknya berapa

Narasumber : ogitu, yaa.. perkenalkan nama saya pak Hilmi Hakimudin, S.Pd.i saya latarbelakang keluarga aaa istri satu geografi, anak saya dua yang paling besar kelas tiga eh kelas satu SMP dan yang kedua cowok kelas tiga SD

Penulis : pendidikan terakhir bapak?

Narasumber : pendidikan terakhir S1 dulu IAIN tarbiyah jurusan kependidikan Islam

Penulis : jabatan periode bapak dari 2014 nggih pak sampai sekarang?

Narasumber : 2014 sampai 2020

Penulis : bapak asli mriki?

Narasumber : iya asli mriki, Pendowoharjo

Latar belakang proses menjadi seorang pemimpin

Penulis : oh nggih nggih, langsung masuk saja pak ke latarbelakang pemimpin. Aaa menurut bapak apasih arti pemimpin pak?

Narasumber : pengendali semua aa kegiatan yang ada di cakupan yang dipimpinnya dan bertanggungjawab terhadap semua yang ada didalam ruang lingkup yang dipimpinnya

Penulis : seberapa penting sih pak kedudukan seorang pemimpin didalam organisasi menurut bapak?

Narasumber : oh sangat penting

Penulis : trus mulai kapan bapak menjadi seorang pemimpin? Sebelum dari sini mungkin

Narasumber : sebelum dari sini, karna latarbelakang saya, background saya adalah pendidikan, saya ngajar di SD IT Baik, disamping karena background ayah saya itu pemimpin pondok pesantren kita sedikit mengajar juga di pondok pesantren, dulu di aaa kalo siang di SD IT Baik sampe sore selama empat tahun sebelum menjabat lurah, tiga bulan empat bulan sebelumnya kita diamanahi untuk menjadi kepala sekolah juga di SD IT Baik itu

Penulis : berarti latarbelakangnya sudah dari keluarga pemimpin nggeh pak nggeh?

Narasumber : yaa gitulah hehehe

Penulis : berarti dimulai dari kepala sekolah di SD kemudian lanjut kesini ngoten nggeh pak? Kemudian apasih yang mendorong bapak menjadi seorang pemimpin

Narasumber : sebenarnya kalo aaa terdorong jadi seorang pemimpin itu sebenarnya bukan dorongan hati pribadi, karena juga seorang pemimpin harus didukung oleh lingkungan sekitar termasuk masyarakat, keluarga dan sebagainya itu baru bisa menjadi seorang pemimpin

Penulis : yang faktor paling penting mendorong bapak mungkin?

Narasumber : yang paling penting ya keluarga

Penulis : bagaimana cara bapak mengatur antara keluarga dengan ini pak posisi pekerjaan bapak saat ini?

Narasumber : memang sulit ketika antara tanggungjawab keluarga dan tanggungjawab kepada masyarakat seperti saat ini karena memang aaa kita istilahnya itu kalo jawa nya “ngayahi semuanya sedesa” itukan lebih luas lagi. Nah untuk membagi waktu memang aaa ya sedikit waktu yang ada ya kita gunakan untuk keluarga

Penulis : ohh hehe sebisa mungkin nggeh pak nggeh... trus aaa apa karakter yang harus dimiliki pak untuk menjadi seorang pemimpin

Narasumber : besar hati hahaha yang penting kejujuran, itu nomor satu. Karna seorang pemimpin ketika sudah di ternyata dipasrahi kalo tidak ada kepercayaan dari masyarakat kan apagunanya pemimpin gitu kan

Peneliti : kemudian, sifat dan perilaku individu yang seperti apa yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin itu?

Narasumber : yaa ngayomi semuanya

Penulis : trus aaa siapa yang menjadi inspirasi bapak dalam hal menjadi seorang pemimpin seperti saat ini?

Narasumber : bapak saya hehe

Peneliti : kemudian bagaimana pandangan bapak mengenai kepemimpinan pemerintahan di indonesia saat ini pak?

Narasumber : aaa ya karna kita lihat secara global semua ya mengenai pemimpin yang ada di indonesia ini aa jiwa jiwa jiwa untuk kepemimpinannya memang yaa dari latar belakang yang berbeda-beda ya kan, aaa dasar agama ini menjadi penting nomer satu. Yaa ketika pemerintahan itu mau aa baik dasar utama yang harus dipegang kan hubungan kita dengan yang diatas. Ketika tuhan saja sudah tidak aa apa istilahnya itu diabaikan, ya dalam kepemimpinan ya kayakitu.

Proses pengembangan diri

Penulis : berarti seperti habluminallah wa habluminnas gitu ya pak ya hehe itu pak kemudian bagaimana proses pembentukan dan pengembangan individu yang diperoleh bapak dalam menjabat seorang pemimpin di kelurahan ini? Jadi pengembangan apa yang bapak dapat dalam menjadi seorang pemimpin dalam diri bapak sendiri?

- Narasumber : banyak pengembangan, karna kita berinteraksi dengan berbagai pihak termasuk kepada masyarakat sendiri. Kita melihat langsung, kita berinteraksi langsung dengan masyarakat kan bahwa tau rasanya itukan juga menjadi inspirasi itukan banyak hal yang harus kita apa kita belajar dari hal terkecil dari masyarakat itu juga
- Penulis : apakah bapak sangat menikmati proses ini pak? Proses yang dialami dalam pengembangan diri
- Narasumber : sangat-sangat menikmati hehehe kan pekerjaan kalo tidak dinikmati pusing sendiri hehe
- Penulis : apakah hasil yang bapak yang aa dalam pengembangan diri tersebut diperoleh itu, ketika bapak menjadi seorang pemimpin itu berdampak kepada kinerja para pegawai dan prestasi yang diperoleh saat ini?
- Narasumber : yaa alhamdulillah, ketika pengembangan itu ada, kita terapkan karena dampak terkait dengan pemimpin terhadap istilahnya itu “gawan nya” itu sangat berpengaruh sekali. Ketika pemimpin tidak bisa meneladani, diteladani yaa lingkungan juga berpengaruh terhadap prestasi yang diperoleh

Gaya kepemimpinan

- Penulis : kemudian, gaya kepemimpinan yang seperti apa yang gunakan saat ini pak? Hehe itu pokok permasalahannya pak
- Narasumber : yaa.. apa yaa hehe kita pendekatan kultural semua kita dekati, dalam artian kita keras juga tidak, yaa apa yang benar ya kita laksanakan
- Penulis : kan pendekatan itu ada dua ya pak yang modern dan budaya yang kultural itu nah, berarti bapak lebih mendekatkan yang kultural ya pak pendekatannya ngoten? Oh nggih
- Narasumber : iya kultural
- Penulis : mengapa bapak menerapkan gaya tersebut pak disini?
- Narasumber : ya karna apa yaa.. realitas nya, realitasnya disini terkait dengan masyarakat nya juga kayakitu jadi masih budaya kelurahan keadaanya didesa kami masih kental
- Penulis : seberapa berpengaruhnya pak gaya tersebut dalam mempengaruhi pencapaian tujuan dari kelurahan ini?
- Narasumber : sangat-sangat berpengaruh ketika pendekatan itu kita terapkan sesuai dengan apa yang ada dimasyarakat karna apa untuk pencapaian apa istilahnya prestasi yang ada didesa memang kita tidak kita pungkiri terlepas dari peran juga masyarakat
- Penulis : mungkin a presentase nya bisa 80% atau 90% mungkin pak gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap gaya yang diterapkan di kelurahan ini?
- Narasumber : yaa 80% lah hehe
- Penulis : apakah menurut bapak gaya kepemimpinan tersebut sudah sangat efektif pak?

- Narasumber : yaaa, karena sesuai dengan apa yang ada saya kira masih efektif
- Penulis : dan apakah gaya kepemimpinan yang bapak terapkan berpengaruh terhadap struktur atasannya seperti kecamatan atau apa. Berdampak terhadap atasan atau?
- Narasumber : iya
- Penulis : seperti apa pak? Apakah gaya kepemimpinan bapak itu juga diterapkan dikecamatan atau ?
- Narasumber : yaa gimana yaa hehehe untuk menjawab antara desa dan kecamatan karna kecamatan mengampu kalo sini yaa mungkin sedikit ada
- Penulis : cuman kalo mengenai kepemimpinan bapak terhadap masyarakat itu kepuasan masyarakat berdampak sekali?
- Narasumber : kepuasan.. yaa berdampak sekali
- Penulis : itu aa apakah gaya yang bapak terapkan pernah menimbulkan konflik pak? Dalam memimpin selama ini?
- Narasumber : alhamdulillah konflik selama empat tahun kita menjabat terkait dengan kalo adapun konflik bisa kita atasi. Alhamdulillah sementara ini sampai dengan saat ini tidak ada konflik yang berujung pada apa yang dipimpin
- Penulis : kapan bapak melakukan peng-upgrade an gaya kepemimpinan mungkin dalam situasi seperti apa ? jadi sudah dengan gaya seperti ini tetapi ada sesuatu yang harus diupgrade kaya gitu pak gaya kepemimpinan bapak itu
- Narasumber : yaa ketika kita terkait dengan, karna aa modern dan kultural ya masih sedikit kita adaptasi terkait dengan ketika secara sistem pelayanan dan sebagainya sudah kita sesuaikan dengan sistem kemodern an yang tidak terlepas dari dunia globalisasi terkait dengan pelayanan dan penggunaan aplikasi yang masih untuk perangkat desa ya kita sesuaikan untuk mungkin kedepan mempermudah pelayanan yang dimaksudkan
- Penulis : berarti tergantung situasi dan kondisi ya pak, kemudian bapak aaa tau mengenai gaya kepemimpinan dikelurahan lain mungkin? Itu bagaimana tanggapan bapak dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang bapak terapkan disini?
- Narasumber : yaa karena beda-beda kalo di panggungharjo itukan karena memang yang paling paling kita juga belajar diantara lurah-lurah yang ada di sewon ini kelurahan kita banyak belajar itukan dari, karna kita berangkat dari nol terkait dengan pemerintahan dan yang mungkin menguasai kan kita aaa mas wahyudi itu lebih kita belajar ke beliau
- Penulis : aaa tadi gaya kepemimpinan bapak belum pernah menjadi konflik nggih pak nggih?
- Narasumber : iyaaa

Cara memimpin dan mengelola pegawai kelurahan

- Penulis : kemudian bagaimana cara bapak memimpin dan mengelola kelurahan ini? Cara memimpin dan mengelolanya mungkin bapak selalu mengucapkan selamat pagi terhadap karyawan melalui pendekatan-pendekatan seperti itu pak cara mengelolanya
- Narasumber : jadi ketika saya datang, saya itu yang paling dulu datang. Itu yang sudah saya terapkan ketika karyawan datang paling tidak kita jabat tangan, ketika kita mau pulang itu setidaknya pamit tapi dan juga pendekatannya kita itu istilahnya face to face kepada karyawan
- Penulis : berarti itu cara bapak untuk mempertahankan hubungan nggih pak nggih kepada karyawan. Kalo bagaimana cara bapak mempertahankan kinerja para pegawai agar terus meningkat pak? Bagaimana
- Narasumber : ya memang kita desain image untuk image terkait dengan pelayanan memang jauh jadi sedikit-sedikit untuk mempertahankan terkait dengan kinerja dari temen-temen paling enggak kita memberikan bimbingan-bimbingan teknis yang sudah kita laksanakan juga mengenai kegiatan-kegiatan terkait dengan kondisi yang ada ketika era modern ini memang perlu kita terapkan terkait dengan apa istilahnya kalo didesa itu dulu kan tidak ada tulin (tunjangan kinerja) kedepan untuk meningkatkan dan mensupport memberikan imbalan kerja itu kan karna memang tidak ada tunjangan kinerja terkait dengan hal gaji
- Penulis : kemudian apa yang bapak lakukan agar dapat terus konsisten dan berjalan mulus sesuai dengan visi dan misi kelurahan ini pak? Jadi visi misi kelurahan daridulu tidak pernah berganti nggih pak nggih, nah bagaimana mempertahankannya pak?
- Narasumber : visi misi desa ketika sudah kita terapkan kan sebagai, visi misi itu kan ada sudah ada enam tahun jadi bagaimana bisa dipertahankan dan mempertahankan meskipun kita tiap tahun kan kita istilahnya untuk melaksanakan kegiatan udah ada,, rencana operasional kegiatan sesuai dengan visi misi lurah yang diterapkan selama enam tahun. Yang pertahun nya itu realisasinya kita buat RKP yaitu rencana pelaksanaan tahunan jadi kegiatan dan penyelenggaraan kegiatan itu kan harus disesuaikan, saya menyesuaikan
- Penulis : kemudian, bagaimana cara berperilaku adil terhadap semua pegawai pak?
- Narasumber : ya kalo adil memang gimana ya istilahnya itu, ya kita berusaha dengan aturan yang ada takutnya untuk hubungan emosinya kita tidak ada untuk keadilan dalam hal hal tertentu memang disesuaikan dengan aturan yang ada. Keadilan itu ya kalo gimana ya sifatnya... tidak bisa maksimal ketika tidak bisa menempatkan keadilan secara pas tapi kita tetep terus berusaha
- Penulis : oh ngoten, kalo cara untuk menjadi pembangkit semangat kerja untuk pegawai bapak biasanya bagaimana ?
- Narasumber : semangat kerja hmm... kalo dikelurahan ini tidak ada istilahnya untuk nganu... ya menyemangati yaa dari kegiatan kegiatan karna ya kan kita kegiatan full dari pagi sampai malam untuk pelayanan di masyarakat yang dikantor secara admistrasi dsb namun karna hubungan emosial pamong dengan masyarakat itu kan 24 jam. Jadi untuk meningkatkan gairah semangat kerja yaa gimana yaaa biasanya pertahun, perbulan biasanya kita adakan kegiatan yang sifatnya ya refreslah

Penulis : kalo dari diri bapak sendiri jadi kalo ada pegawai mungkin menyemangati langsung ayo semangat2 kayakitu nggeh pak nggeh jadi ada face to face. Oh ngoten kemudian cara memberi reward kepada para pegawai mengenai pegawai tersebut kinerjanya bagus kemudian reward yang seperti apa yg bapak berikan?

Narasumber : sementara ini karna kita belum menerapkan aplikasi yang ada sehingga untuk reward bagi pegawai yang ada yang kinerjanya tinggi kita memang belum ada parameter untuk pelaksanaan, belum kita laksanakan dan untuk pemberian reward kan kita tidak bisa seenaknya sendiri karna kan juga diatur, dalam artian terkait dengan pengelolaan anggaran itu yang juga ada itu mungkin kedepannya bisa kita berikan lewat penganggaran desa yang ada. Karna kan yg udah ada kan kita juga belajar di panggungharjo juga

Penulis : kemudian bagaimana cara bapak memberi kesempatan kepada pegawai untuk terus berinovasi?

Narasumber : yaa sebenarnya kemarin kita... jadi tiap kegiatan2 yang ada didesa ini termasuk pengaplikasian sistem administrasi pelayanan yang ada itu juga kita yang awalan, jadi tiap bulan kita adakan pertemuan untuk memberikan masukan kepada desa kepada kita semua terkait dengan hal hal yang perlu kita lakukan untuk pelaksanaan kegiatan yang ada didesa dan kita berikan kesempatan untuk semua pamong dan staff pamong semuanya koordinasikan sebulan sekali. Jadi untuk memberikan.. apa ya istilahnya untuk mengungkapkan halhal yang perlu untuk diterapkan didesa ini terkait kegiatan yang ada

Penulis : kemudian bagaimana cara bapak untuk menegur pegawai jika ada yang berbuat kesalahan?

Narasumber : ya langsung kita tegur

Penulis : bagaimana cara bapak mempertahankan prestasi yang diperoleh saat ini yang kelurahan pendowoharjo peroleh?

Narasumber : ya kita berhubungan baik dengan semua pihak, artinya desa ini kan tidak bisa bekerja sendiri ketika unsur-unsur yang lain tidak bergerak. Desa ini tidak ada apa nya ketika masyarakat dan lembaga2 desa yang ada itu tidak bergerak. Artinya mereka mau bergerak kalo ada kepercayaan dari lembaga desa. Kita membuat kepercayaan lembaga desa kepada masyarakat imbang baliknya kan kita melaksanakan sesuai dengan prosedur peraturan yang ada dalam melaksanakan kegiatan yang memang ya harus yg baguslah biar dipercaya oleh masyarakat

Penulis : prestasi yang diperoleh terakhir apa pak oleh pendowo harjo?

Narasumber : kemarin kita juara tingkat nasional itu petani teladan, itu yang sifatnya nasional

Penulis : kemudian apa yang bapak lakukan untuk tetap dapat bersaing prestasi dengan kelurahan lain pak?

Narasumber : ya itu tadi kita kembali lagi kepada menjaga hubunga agar terus berprestasi

Kinerja pemerintah desa

Penulis : bagaimana kinerja pemerintah desa saat ini?

- Narasumber : alhamdulillah meningkat dari taun ketahun, dengan kita memberikan contoh di masyarakat dilingkungan kita insyaallah juga masyarakat akan memberikan kepercayaan lebih untuk peningkatan kinerja kita juga berpengaruh tergantung kepemimpinan
- Penulis : terkait gaya kepemimpinan tadikan itu berpengaruh terhadap kinerja pegawai terdekat dari bapak, bagaimana kinerja pegawai terdekat dari bapak mungkin asisten, sekretaris yang dekat dengan kepemimpinan bapak?
- Narasumber : iya sangat berpengaruh. Kita dekat semuanya tidak memilah-milah
- Penulis : kemudian gimana cara bapak meningkatkan kinerja pada pemerintah desa? Dengan memberi motivasi atau bagaimana ?
- Narasumber : ya kita pertama menjaga hubungan baik itu. Semua kita dekati walopun kita harus tau batasan juga
- Peneliti : kalo mengapresiasi pak mungkin mengucapkan selamat atau apa? Dan ada nilai-nilai ngga si pak biasanya untuk pegawai misal ada penilaian bintang seperti itu?
- Narasumber : yaa mengucap selamat dsb, belum ada penilaian seperti itu
- Penelitian : apa saja kendala yang bapak temukan dalam meningkatkan kinerja pemerintahan?
- Narasumber : berbagai hal terkait dengan aaa ya karna karakteristik pamong itu kan istilahnya berbeda-beda. Jadi pendekatannya pun juga berbeda-beda ketika pamong itu dulu yang sudah mengalami era-era berbagai pimpinan yang berbeda-beda itukan dia juga berpengaruh terhadap perilaku karakter masing-masing pamong. Itu yang sudah tua-tua lah istilahnya ketika kita ya gimana kayaknya dia lebih senior, dia lebih menguasai tentang desa selama ini ketika dipimpin oleh pemimpin yang masih muda itukan beda. Pendekatan yang kita terapkan ini ternyata sedikit banyak berpengaruh terhadap karakternya sehingga mudah-mudahan dengan hubungan yang baik ini tadi kita jaga
- Penulis : bagaimana transparasi yang bapak lakukan terhadap pegawai dan masyarakat?
- Narasumber : transparansi kepada masyarakat berbagai kegiatan yang sudah kita laksanakan itukan ada lembaga desa dsb dan lembaga RT ya berupa media yang kita gunakan termasuk pemimpin, web desa termasuk medsos, komunikasi medsos yang ada
- Peneliti : berapa bulan sekali bapak melakukan evaluasi kinerja?
- Narasumber : evaluasi kinerja sebulan sekali

Transkrip wawancara

Narasumber utama 2 : Bapak Drs. Kandar (Kepala Desa Timbulharjo)

Wawancara sesi 2 dilakukan pada hari Jumat, 29 Desember 2017 pukul 13.00 WIB di Kantor Kelurahan Timbulharjo yang beralamat di Jalan Margorejo Cangkringmalang Mriyan Timbulharjo Sewon Bantul Yogyakarta 55186

Latar belakang personal

Penulis : baik pak, sejarah singkat mengenai biografi bapak

Narasumber : oiya, jadi saya lahir tanggal 20 juni 1961 di bantul, kemudian menyelesaikan pendidikan perguruan tinggi dari Universitas Sanatadharma maret 1986. Kemudian jumlah saudara saya ada delapan, saya inikan anaknya seorang janda yang miskin.

Iya.. miskin secara ekonomi miskin secara status sosial, kalo dulu itukan tanah menjadi ukuran ya? Menjadi ukuran seseorang itu mempunyai status tinggi dan rendah, ibu saya dan bapak saya termasuk orang yang miskin yang jelas, miskin semuanya tapi satu hal yang perlu digaris bawah yaitu ibu dan kakak saya yang nomer dua itu melebihi pahlawan nasional kapasitasnya bagi adik2nya dan anak2nya karena berhasil mendorong “pokokke seng penting sinau, sekolah, mengko dadi opo rangerti nyambut gawe rangerti yang penting belajar” nah ketika jam belajar ya ibu saya menyediakan alokasi untuk belajar. Ketika selepas jam belajar itu harus membantu orang tua karna kebetulan orangtua jualan gorengan bubur dan sebagainya itu, nah itu untuk membiayai saya dan saudara2 saya yang jumlahnya delapan itu tadi. Cuma beruntung kakak saya yang nomer dua itu rela mengorbankan diri, dia kerja tapi membiayai adiknya, begitu adiknya mentas terutama yang laki-laki karna kalo yang putri kan begitu mentas kan digondol suami yang kalo laki-laki enggak, rung rabi rung entok anak anter nragati ngisore terus sajaberjengjang sampai alhamdulillah akhirnya dari delapan itu yang laki-laki semuanya sarjana. Dan ini adalah keagungan tuhan, kami merasakan betul. Nah kenapa saya mengatakan keagungan tuhan? Karna kalo disuruh menghitung dari mana biayanya saya dan saudara2 saya yang kuliah ada yang di swasta ada yang di negeri ora ketemu, diitung ora ngerti duit seko ngendi. Wong ibu saya cuma jualan gorengan sama bubur kok kalo pagi, gethuk, olahan telo lah. Nah akhirnya selesai dari sanadharma jadi guru yang alhamdulillah cepet karna 86 saya selesai 87 pendaftaran saya daftar diterima, 88 maret saya sk cpns kemudian saya jadi guru sampai dengan saat ini di kota jogja dulu guru negri dipekerjakan di SMA piri 2 kemudian 6 mei 2012 seijin pak wali saya, sebelumnya nggak mei ya, berarti jauh sebelumnya kira2 bulan april saya mengikuti proses pemilihan lurah desa ini atas izin pak wali saya mengikuti kemudian ya alhamdulillah dari 7 calon tanpa final saya yang jadi yang diberi amanah sama masyarakat timbulharjo sehingga kami tidak menyalakan amanah ini dan karna kami sudah biasa hidup dalam kondisi ekonomi yang tidak lebih tapi harus bersyukur karna ternyata tuhan maha agung betul, kami dan sodara2 saya sekarang sampai cucu2nya itu ya alhamdulillah tidak ada yang meneruskan jualan ibu saya karna memiliki profesi yang berbeda. Gitu

Penulis : bapak asli mriki?

Narasumber : iya asli mriki

Penulis : periode di kelurahan ini dari kapan nggih?

Narasumber : dari 6 mei 2013 sampai nanti 5 mei 2019, periode pertama itu

Latar belakang proses menjadi seorang pemimpin

Penulis : menurut bapak apasih arti pemimpin

Narasumber : ya, pemimpin itu adalah seseorang yang berhasil mempengaruhi, mempengaruhi orang kebanyakan. Dimanapun dia berada, nah tetapi mempengaruhi dalam tanda kutip positif l, tidak mempengaruhi yang negatif. Kalo negatif bukan pemimpin itu. Jadi mempengaruhi dalam artian yang positif terhadap orang kebanyakan dimanapun ia berada

Penulis : seberapa penting sih pak kedudukan seorang pemimpin di dalam organisasi ?

Narasumber : menurut saya pemimpin itu sangat penting, sentral posisinya dalam suatu organisasi. Karena keberhasilan, kalo sekarang bahasanya visi misi itu tergantung bagaimana pemimpin itu menggerakkan anak buahnya dalam tanda petik, tapi kalo saya menganggap teman-teman.

Penulis : oke, awal mula bapak menjadi seorang pemimpin berarti bapak dari 2013 gitu nggih pak nggih? Kemudian perjalannya sebelumnya menjadi guru, kemudian menjadi kepala desa nggih pak nggih. Kemudian apa yang mendorong bapak untuk menjadi seorang pemimpin?

Narasumber : iyaa, iya betul. Aaa kebetulan kami sejak spg, dulu saya kan spg ya, sudah aktif di organisasi mbak. Jadi di osis, karangtaruna kampung kemudian ketika kuliah meningkat tidak lagi dikampung tapi sudah dilevel desa level kecamatan level kabupaten kemudian karna posisi sentral dan kemudian ada seni nya sehingga kami berusaha mendorong keberhasilan ini. Wujud pemimpin yang berhasil tu kan pemimpin yang berhasil mendorong teman2nya mencapai tujuan atau mewujudkan tujuan

Penulis : faktor apa saja pak yang mendorong yang sangat berpengaruh terhadap bapak untuk menjadi seorang pemimpin?

Narasumber : yang pertama adalah faktor kewibawaan, karismatik. Dan karismatik itu bisa 2 asalnya, satu bisa diciptakan atau dididik, dua bisa karna keturunan. Nah itu

Penulis : berarti bapak terbentuk dari didikan nggih pak nggih?

Narasumber : iya, saya dari didikan kalo saya karna saya dari orang biasa yang sangat biasa dan dulu ketika kami belum selesai kuliah itu biasa diejek tetangga karna memang orangtua saya nggak mampu, betul. Saya menyadari betul itu

Penulis : berarti keluarga bapak belum ada yang menjadi seorang pemimpin kecuali bapak?

Narasumber : pada waktu itu iya, kalo saat ini ya alhamdulillah sudah. Adik saya salahsatu asisten di ptp 7 lampung, kemudian kakak saya ini yg nomer 2 itu pensiunan terakhir guru atau kepala sekolah ya... guru. Tapi pernah menjadi kepala sekolah. Kemudian adik saya yang paling kecil itu guru di SMP 2 Kota itu juga ketua mpmp kota jogja. Jadi saat ini nampak2ny putra2nya ibu saya menjadi pahlawan dalam tanda kutip tadi menempati posisi yang mungkin bagi orang dilihat menjadi posisi yang depan

walaupun kami tidak boleh memandang seperti itu karna nanti akan mendorong orang sombong kalo seperti itu

Penulis : kemudian bagaimana bapak mengatur antara keluarga dengan posisi pekerjaan bapak saat ini?

Narasumber : kebetulan, anak2 saya gampang diberi pengertian . dia tau posisi lurah desa itu adalah posisi yang butuh waktu, dan selain butuh waktu juga posisi yang mengurangi perhatian terhadap keluarga. Yang jelas posisi lurah itu harus waktunya banyak digunakan untuk masyarakat, anak2 menyadari itu

Penulis : ayahnya masyarakat ya pak ya istilahnya?

Narasumber : iya iyaa, ayahnya masyarakat. Itu ibu nya juga sama. kebetulan istri saya juga menjadi salah satu pns di bantul sehingga tau kalo ibunya juga pkk repot dan sebagainya

Peneliti : apa karakter yang harus dimiliki pak untuk menjadi seorang pemimpin menurut bapak?

Narasumber : menurut saya yang pertama adalah kewibawaan itu menjadi yang utama. Nah kemudian jangan lupa sikap jujur. Kemudian yang ketiga sifat ramah walaupun disakiti ya harus jangan membalas dengan emosi, kita tahan lah kalo kita emosi tetep kita harus ramah

Peneliti : kemudian siapa yang menjadi inspirasi bapak dalam hal menjadi seorang pemimpin?

Narasumber : yaa, kebetulan saya guru sejarah. Jadi saya punya idola di indonesia itu satu, gusdur, dua soeharto, tiga soekarno, empat kihajar dewantoro dan satu lagi sebenarnya saya sering baca yaitu sri sultan hamengkubuwono ke sembilan. Urutan ini bukan menunjukkan urutan prioritas saya terhadap 5 tokoh ini loh. Jadi saya punya peran misalnya saya pengen liat ketegasan secara umum, saya membaca dan membayangkan serta melihat perilaku pak harto, pak harto itu lepas dari kontra benar salah itu pasti ada ya.. benar salah pasti ada. Lepas dari itu pak harto itu seorang pemimpin yang tegas kalo orang gak kenal kan mengatakan otoriter, kalo saya mengatakan yang tegas. Lepas dari benar salah lo ya dan kontra seneng tidak seneng itu mesti ada. Saya tidak bisa membayangkan kalo dulu pak harto tidak bisa menguasai indonesia selama 32 tahun indonesia akan menjadi apa itu saya tidak bisa bayangin. Karna ketika pak harto naik itukan banyak pemberontakan juga, apakah pemberontakan itu akan pendekatan dengan HAM? Yo habis nanti tentara

Peneliti : kemudian bagaimana pandangan bapak mengenai kepemimpinan pemerintahan di indonesia saat ini pak?

Narasumber : kalo saat ini secara umum ya... saya katakan secara umum. Jadi pemimpin di indonesia saat ini, indonesia itukan sepertinya nganu mbak.. kehilangan budaya

bangsa, jadi demokrasi pancasila itu kan harusnya dikembalikan ke roh nya. Karna saat ini kan kita demokrasi, sebenarnya demokrasi itu kan barat kan mbak. Demokrasi itu sebenarnya budaya barat yang diformalkan, nah jalan keluar dalam demokrasi barat nggak mengenal musyawarah mufakat. Yang dikenal adalah voting. Nah ketika voting itu jangan lupa, bahwa voting ini membawa efek negatif terhadap teman yang ada di sebelahnya atau yang berbeda pendapat. Ketika terjadi voting, yang kalah akan mengatakan “yoh saat ini saya menerima tapi jangan salah lain kali saya akan berusaha untuk menang” nah inikan terus aja sehingga terjadi mek wong jowo “incer-inceran” lah. Tapi kalo musyawarah mufakat kan enggak, yang kira-kira sudah kuat saya tidak langsung mengiyakan tapi menyakinkan yang lemah supaya yang lemah bisa menerima. Sehingga kalo musyawarah mufakat itu lebih bisa diterima dengan kekeluargaan. Gitu

Proses pengembangan diri

Peneliti : kemudian ini pertanyaan mengenai proses pengembangan diri pak. Jadi bagaimana proses pembentukan dan pengembangan individu yang diperoleh bapak dalam menjabat sebagai seorang pemimpin kelurahan selama ini? Jadi ada pengembangan diri yang seperti apa gitu pak?

Narasumber : jadi, sekarang ini karna saya sudah menempati sebarangapun besar kewenangannya ya menjadi pemimpin maka saya harus tau diri dalam hal pengembangan diri. Misalnya saya terus belajar terus, jadi terus belajar. Baik belajar dalam arti teksbook maupun belajar dalam perilaku masyarakat. Karna perilaku masyarakat kan tidak bisa dibaca dibuku baik e-book maupun teksbook. Tapi kan dibaca dengan insting dengan pengamatan dengan perilaku, kan gitu. Terus menerus harus menempatkan diri

Peneliti : apakah bapak sangat menikmati pak proses yang dialami dalam hal pengembangan diri tersebut?

Narasumber : iyaa

Peneliti : hasil dari pengembangan diri yang diperoleh bapak ketika menjadi seorang pemimpin berdampak juga terhadap kinerja dan prestasi yang diperoleh saat ini?

Narasumber : oh yaa jelas, jelas itu berdampak. Karna pemimpin yang banyak ngerti maka teman2nya akan sungkan dan segan untuk tidak segera nututi ibarat orang berlari larinya seorang pemimpin

Peneliti : mungkin berapa persen seberpengaruhnya terhadap kinerja pegawai dan masyarakat?

Narasumber : kalo terhadap dirinya sendiri besar, tapi kalo terhadap pegawai dan bawahannya saya kira tergantung bagaimana kita menyampaikan kemampuan hasil belajar kita

terhadap teman2. Karna teman2pun juga merasa, mungkin merasa saya sudah mampu dsb dan jadi mainset pamong desa ini harus dirubah. Pamong itu ya pelayan, pelayan itu tidak sekedar “ kulo unjukan dinei unjukkan, tapi kan harus belajar. Saya minta minuman itukan harus ibarat kita mengatakan begitu ya minta minuman minta makanan itukan harus belajar to pie carane nggawe wedang teh pie carane nggawe kopi pie carane masak dsb sehingga enak betul dimata masyarakat itu kan

Gaya kepemimpinan

- Peneliti : mengenai gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang seperti apa yang bapak gunakan selama ini?
- Narasumber : kalo saya didesa, itu saya sering menerapkan partisipasi diskusi. Mungkin saya punya pendapat yang benar, mungkin juga pemimpin itu punya pendapat dan persepsi yang tidak benar lo. Karna bekal nya nggak cukup. Nah makanya kita diskusi, makanya wujud dari ketika saya meminta partisipasi dari teman2 itu saling koordinasi, sering ngomong2, sering tanya jawab diskusi dan sebagainya
- Peneliti : berarti lebih ke pendekatan kultural nggih pak nggih?
- Narasumber : betul, betul pendekatan kultural
- Peneliti : tetapi apakah bapak tetap menggunakan pendekatan modern nopo mboten pak? Kan kalo modern cuman untuk mencapai tujuan saja, kalo kultural juga untuk pendekatan kepada pegawai dan masyarakat
- Narasumber : yaa, yaa. saya melihat situasi satu, kalo targetnya dari sisi waktu masih lama cukup kultural, tapi kalo segera selesai ya sudah. Saya kadang juga harus tegas. Gitu
- Peneliti : kemudian mengapa bapak menerapkan gaya kepemimpinan tersebut pak? Eh tadi karna situasi ya pak ya
- Narasumber : iya karna situasi,
- Peneliti : kemudian seberapa pengaruhnya gaya kepemimpinan tersebut dalam mempengaruhi pegawai dan pencapaian tujuan?
- Narasumber : yaa, saya nggak tau apakah mereka sungkan atau karna takut atau karna sadar ya. Karna yang jelas itu akan punya pengaruh. Nah kalo ditanya seberapa jauh, ya tadi tergantung situasi tadi. Kalo ini harus segera selesai ya saya nuntut harus segera selesai. Karena satu hal pekerjaan mundur, itu bagi saya punya beban moral. Beban moral karna apa? Karna ya mundur itu tadi. Contoh sekarang ini kita sedang ramai menyiapkan lkp2 dan lainnya yang dalam tahap akhir nanti kita rekap nah karna sudah akhir desember belum selesai itu rasanya ada beban tersendiri. Gausah ditegur saja kalo pemimpin itu punya hati nurani wes rumongso kemrungso gitu lo

- Peneliti : apakah menurut bapak gaya tersebut sudah sangat efektif?
- Narasumber : efektif dalam arti 100% belum karna banyak faktor yang digunakan untuk mendorong teman2 ini tapi paling enggak ini menjadi bagian atau salahsatu faktor kita bisa mendorong teman2 seperti itu
- Peneliti : kalo menurut bapak apakah gaya kepemimpinan yang bapak terapkan itu berdampak terhadap struktur atasnya seperti kecamatan, kabupaten dsb?
- Narasumber : bisa jadi iya, karna pekerjaan itukan tidak mandek di desa, tapi kadang harus sampai ke kecamatan, kadang harus sampai ke kabupaten begitu cepat selesai kita itu cepet plong. Berarti diatasnya cepet kan
- Peneliti : gaya kepemimpinan bapak itu juga diterapkan di kecamatan pak?
- Narasumber : itu yang saya nggaktau, karna masing2 tergantung personality nya pemimpin disitu kan besar pengaruhnya
- Peneliti : kalo berdampak pada masyarakat pak mengenai gaya kepemimpinan bapak?
- Narasumber : keliatannya berdampak, yang pertama masyarakat kan kemudian berani menyampaikan ide, punya gagasan tapi kita harus tetep belajar tadi maka harus punya terobosan
- Peneliti : apakah gaya yng bapak terapkan pernah menimbulkan konflik dalam memimpin selama ini?
- Narasumber : konflik dalam arti kontra dengan masyarakat dengan teman2 keliatannya enggak, dan saya berharap tidak terjadi karna apa karna kami juga membuka diskusi tadi membuka ruangan diskusi untuk selalu koordinasi, seminggu sekali kadang dua minggu sekali tergantung situasi waktunya
- Peneliti : jadi bapak kalo melakukan peng-upgradean gaya kepemimpinan itu tergantung situasi ya pak ya jadi diadakan adanya diskusi
- Narasumber : betul betul. Jadi adanya diskusi inilah yang menyebabkan teman2 mungkin tidak kontra
- Peneliti : kemudian bagaimana tanggapan bapak terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kelurahan lain?
- Narasumber : secara detail saya tidak begitu banyak yang tau, tapi saya melihat dari sisi luarnya saja. Saya kira lurah yang mempunyai tingkat pendidikan yang mewadai saya kira juga kira2nya hampir sama. saling belajar, contoh dengan panggunharjo. Kalo sewon kan relatif dengan panggung dengan pendowo dengan bangun itu kan saling komunikasi dan relatif lah. Artinya tingkat pendidikan nya itu setara to karna kalo disewon itu dituntut seorang lurah desa itu harus pintar karna masyarakatnya kan berbeda semuanya itu. Gitu

Cara memimpin dan mengelola pegawai kelurahan

- Peneliti : kemudian mengenai cara memimpin dan mengelola pegawai, bagaimana cara bapak memimpin dan mengelola kelurahan ini?
- Narasumber : satu saya dengan keteladanan, jadi saya datang lebih awal, harus awal. Itu prinsip, jadi saya datang harus awal. Yang kedua saya sensitif terhadap lingkungan, misalnya ada sampah, kotor ada yang rusak itu harus kita ungkap
- Peneliti : kemudian bagaimana cara bapak mempertahankan hubungan dengan para pegawai untuk tetap berhubungan baik?
- Narasumber : jadi tadi sambung ya, tadi dengan keteladanan yang kedua sensitif terhadap lingkungan yang ketiga dengan cara memotivasi. Gitu termasuk dengan yang njenengan tanyakan tadi memelihara hubungan, saya dekat dengan teman2 saya sering guyon. Tetapi guyon saya ada batasnya, jadi ketika kalo guyon harus menyentuh yang sudah sifatnya sangat pribadi, saya sudah nggak mau. Jadi kalo guonnya menyangkut hal-hal yang umum itu saya mau. Karna itu pendekatan to, menjadi bagian dari pendekatan saya
- Peneliti : berarti itu termasuk untuk mempertahankan kinerja pegawai juga nggih pak nggih?
- Narasumber : iyaa betul ho oh
- Peneliti : kemudian apa yang bapak lakukan agar tetap konsisten dan berjalan mulus sesuai dengan visi misi kelurahan ini?
- Narasumber : yaaa, saya berusaha menyelesaikan satu periode saya ini dengan amanah. Kata amanah inilah yang mendorong saya untuk terus bekerja dengan baik, walupun ada orang lain yang sudah mulai kasak kusuk yang sudah mulai mengkoordinasikan diri saya tidak saya liat sebagai suatu lawan, tidak. Tenang saja karna masyarakat itu sudah pintar. Kalo saya dinilai berhasil apapun yang saya lakukan pasti akan kalah. Cuman pertanyaan kedua yang menjadikan saya agak galau, tapi apakah masyarakat nanti tidak tergiur dengan uang. Itu yang menjadi saya,,,, tapi itu saya lepas “wes kalo tergiur nggeh monggo, tidak yo monggo” ibarat orang berjualan saya masaknya seperti ini tapi ini masakan saya bukan yang maksimal karna saya masih punya tenaga masih ada visi yang belum kita laksanakan
- Peneliti : kemudian bagaimana cara bapak untuk berperilaku adil terhadap semua pegawai?
- Narasumber : ada kriteria tertentu yang memang itu harus diterapkan. Contoh, izin, izin harus ke saya. Harus semua, harus tertulis. Kemudian koordinasi saya tegur biasa kalo emang gak baik gitu lo
- Peneliti : kemudian mengenai pembangkit semangat kerja untuk semua pegawai dan reward apa yang diberikan bapak

- Narasumber : nah inilah persoalan kita mbak, jadi kita sedang genjar PAD dalam rangka memberikan reward kepada pegawai tetapi kan ada aturan, keterbatasan aturan sehingga kita nggak mungkin dan reward kita paling2 ya njajakke gitu sudah. Dari saya pribadi dan memberikan selamat gitu. Penghargaan kepada masyarakat yang punya peran yang lebih, tiap tahun kita berikan
- Peneliti : tadi cara memberi kesempatan para pegawai untuk berinovasi itu dengan adanya diskusi nggih pak nggih? Kemudian cara memberikan rasa nyaman untuk terhadap hubungan bapak degan pegawai?
- Narasumber : kadang pendekatannya dengan guyon tadi, kadang dengan guyon, kadang dengan serius kita undang jadi tergantung prioritas apa yang akan kita, misal nya kok nggak jadi pekerjaanya, kita undang kita bimbing kita tanyakan kita motivasi
- Peneliti : kemudian cara menegur pegawai jika ada yang berbuat kesalahan?
- Narasumber : nah itu yang saya belum bisa halus mbak, saya biasanya langsung saya tegur. Misal “hey kok seperti itu pie kok sakpenake dewe” gitu misale dan saya sindir kadang misale datang dia lebih akhir misalnya kan jam 8 siap melayani, dia datang 08.10 menit saya salaman tapi saya salaman saya sambil mengucapkan “suugeng siang”
- Peneliti : secara halus nggih pak nggih hehe kemudian bagaimana cara bapak mempertahankan prestasi yang diperoleh sama kelurahan ini?
- Narasumber : ya memotivasi teman2terus kita motivasi terus
- Peneliti : kemudian apa yang bapak lakukan untuk tetap bersaing prestasi dengan kelurahan lain
- Narasumber : ya saya terus mengembangkan diri saya, saya harus belajar terus. Selain harus belajar terus saya terus mencari celah-celah mana yang bisa dimanfaatkan mana yang bisa dioptimalkan
- Peneliti : prestasi yang diperoleh mungkin
- Narasumber : cukup banyak,cuman baik dari PKK maupun dari pemerintah desa. Dari pkk sudah ada daftarnya nanti tinggal tak kasihkan, kalo dari pemerintah desa yang terakhir kita juara 3 lomba desa, kemudian juara 2 lpmd, juara 2 lomba pasar, kemudian juara 3 taman bacaan masyarakat. Kebetulan kita mengajukan 2 taman bacaan masyarakat tuh dan juara 4 taman bacaan masyarakat juga jadi 3 & 4 kita pegang

Kinerja pemerintah desa

- Peneliti : jadi mengenai kinerja pemerintah desa pak, bagaimana kinerja pemerintahan desa saat ini?

- Narasumber : menurut saya saat ini pemerintah desa itu dibebani pertama, sdm. Karena masa transisi to selama inikan dibiarkan. Kemudian saat ini tiba2 diglontori duit sehingga SDM. Selain terbebani masalah sdm juga terbebani ya desa itukan nganu mbak, ngurus seko A tekan Z akhire bebane pak lurah tuh berat betul.
- Peneliti : kemudian gimana kerja aparat desa, terutama posisi jabatan yang berada dekat dibawah kepemimpinan bapak? Mengenai gaya kepemimpinan yg bapak terapkan
- Narasumber : yaa saya nggak tau ya komentar mereka tapi yang jelas saya kan menuntut, Cuma kadangkannya tidak sesuai dengan porsinya atau tidak apa tuntutan saya dianggap berat jadi mungkin kadang dimata temen2 masa transisi mbak, mbien koyongono penak trus tiba2 ini pak lurah ganti mainsetnya berubah karna aturan berubah kemudian mereka menjadi grobyakan bisa jadi seperti itu. Sehingga melihat saya bisa jadi senep wah ono pak lurah, dulu kan pamong itukan penak banget to mbak, teko awan muleh awan, utowo diwalik teko awan muleh isuk. Ya to? Sekarang kan enggak, mainsetnya. Pak lurah kan bukan lagi figur publik yang dilayani tetapi figur publik yang melayani. Kemudian pak lurah itukan bukan personality publik sekedar figur tok tapi harus kemampuan dan kecakapan. Itu
- Penelitian : menurut bapak kinerjanya ini sudah semakin meningkat dereng pak?
- Narasumber : oiya jelas saya melihatnya jelas, dan masyarakat menilainya mungkin iya jelas. Seperti itu meningkat
- Peneliti : mungkin kendala yang bapak temukan dalam meningkatkan kinerja pemerintahan?
- Narasumber : yaa, satu jelas sdm mbak. Yang kedua itu aturan mbak, pemeirntah desa itu diatur oleh beberapa kementerian. Ini membingungkan, yang ketiga hukum mbak, menakutkan hukum mbak. Salah sitik hukum, salah sitik hukum. Kenapa tidak diselesaikan dengan musyawarah. Besok kalo njenengan jadi pemimpin coba digagas mbak, hukuman itu tidak harus dikurung tapi mungkin dengan benda seperti denda itu sudah lebih membuat jera. Gitu, itu yang membuat kita membingungkan
- Peneliti : bagaimana cara bapak menghadapi kendala yang terjadi?
- Narasumber : ya saya mau belajar terus, terus saja belajar
- Peneliti : kemudian bagaimana transparansi yang bapak lakukan terhadap pegawai dan masyarakat?
- Narasumber : nah kita sudah transparan, bahkan kita pasang tuh didepan pendapatan dari mana, kemudian saya tidak pernah meminta apapun kepada bendahara. Bahkann kalo ada orang yang membaya sewa tanah pun kita arahkan bendahara, saya mau kalo titip itu aja kalo kepekso. Nek ra kepekso saya enggak, nek njenengan kerso bali besok aja ketemu bendahara. Karna saya menghindari betul itu mbak
- Peneliti : berapa bulan sekali bapak melakukan evaluasi kinerja terhadap pegawai?

Narasumber : kalo evaluasi dalam arti untuk membuat dp3 penilaian ya,, saya nggak membuat. Tetapi evaluasi dalam arti evaluasi pekerjaan yang dia lakukan ya saya hampir setiap minggu koordinasi. Selesai apel pagi itu mesti atau kaloga selesai apel pagi ya kapan ketika kita butuh

Transkrip wawancara

Narasumber utama 3 : Bapak Wahyudi Anggoro Hadi S.farm., Apt (Kepala Desa Panggungharjo)

Wawancara sesi 3 dilakukan pada hari Selasa, 02 Januari 2018 pukul 15.40 WIB di Kantor Kelurahan Panggungharjo yang beralamat di Jalan KH. Ali Maksum, Panggungharjo, Sewon, Bantul, Yogyakarta 55188 telp. (0274) 377863

Latar belakang personal

Penulis : yang pertama latar belakang, sejarah singkat atau biografi pak wahyudi?

Narasumber : jadi, saya lahir tahun 79 di bantul didesa ini trus pendidikan SD SMP SMA di sewon dilingkup kecamatan, kuliah di farmasi UGM periode jabatan nya 2012-2018, keluarga saya istri satu anak tiga

Latar belakang proses menjadi seorang pemimpin

Penulis : masuk ke latar belakang proses menjadi seorang pemimpin nggih pak, jadi apasih arti pemimpin menurut bapak ?

Narasumber : jadi kepemimpinan, yang pertama kepemimpinan dalam konteks nganu ya secara umum. Yaa tidak ada kepemimpinan itu tanpa keteladanan, kalo dalam konteks pemerintahan keteladanan saja tidak cukup. Dia juga harus, paling tidak punya lima kapasitas dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemimpin, entah pemimpin politik karna kita jabatan kita adalah jabatan politik, berangkat dari sebuah politik gitu kan, nah kelima kapasitas dasar itu meliputi kapasitas regulasi, yaitu kemampuan kita untuk memahami aturan sekaligus memproduksi aturan, memahami kebijakan sekaligus melahirkan kebijakan itu kapasitas regulasi. Yang kedua itu kapasitas namanya distribusi, jadi karna kita tidak mau melakukan kebijakan itu sendiri sehingga kita mampu untuk mendistribusi, membagi peran tugas wewenang kepada dalam istilah struktur birokrasi yang kita miliki. Yang ketiga itu kapasitas ekstraktif, ekstraktif itu kemampuan kita untuk mengekstraksi sekecil apapun sumber daya yang kita miliki. yang keempat adalah kapasitas jaringan, eh kapasitas responsif dulu, jadi kemampuan kita untuk tanggap terkait dengan kebutuhan, permasalahan yang dihadapi oleh warga desa. Yang kelima itu baru kapasitas jaringan, jadi kemampuan kita mengkonsolidasi jaringan untuk membantu kita bersama-sama menyelesaikan permasalahan yang kita hadapi, karna kita tidak mungkin menyelesaikan itu sendirian. Itu kalo dalam konteks politik, jadi ya kalo kita memahami ya pemimpin itu ya keteladanan trus kalo dikonteks dalam ranah politik ya dia harus punya lima kapasitas dasar yang ada

Penulis : nggih, kemudian seberapa penting sih pak kedudukan seorang pemimpin didalam organisasi menurut bapak?

Narasumber : ya dia menentukan arah kebijakan, sangat penting

Penulis : kapan bapak menjadi seorang pemimpin selain dikelurahan ini mungkin?

Narasumber : ya susah untuk mendeklarasikan diri bahwa saya seorang pemimpin haha, kalo pimpinan organisasi sih saya beberapa yaa. Jadi di organisasi senat mahasiswa, ada beberapa organisasi kemahasiswaan dan organisasi sosial sebelum menjadi kepala desa

Penulis : apa yang mendorong bapak untuk menjadi seorang pemimpin?

Narasumber : jadi yang pemimpin di, jadi untuk melakukan perubahan, itu ada beberapa pendekatan, jadi pendekatan kultural maupun struktural. Nah pendekatan kultural sudah pernah kita lakukan itu butuh waktu lama trus keberhasilannya tidak bisa diukur jadi tidak indikatornya jadi sangat lentur dsb karna yang kita lakukan ingin membantu kesadaran kolektif yaitu tidak mempunyai kekuatan memaksa mereka untuk sadar, nah itu pendekatan kultural. Pendekatan struktural ya itu dengan menjadi pemimpin dan tingkat struktural yang kemudian karna dia punya kewenangan mengatur, mempunyai kewenangan untuk memaksa orang

Penulis : bapak lebih ke struktural atau kultural?

- Narasumber : dua-duanya penting, itu yang masalah pendekatan saja dan tidak bisa pendekatan dilakukans secara yang tidak ada pendekatan tunggal. Jadi harus mengkombinasikan dua pendekatan itu
- Penulis : jadi tadi ada beberapa faktor ya pak yaitu kultural dan struktural nggih pak nggih, kemudian bagaimana cara bapak mengatur antara waktu dengan keluarga dengan posisi jabatan pekerjaan bapak sekarang?
- Narasumber : njihh, karna kita itu pejabat publik yaa, pemimpin publik kan. Ya hampir semua yang ada dalam diri saya itu ya ruang publik. Tidak punya ruang privat, ruang privat itu ya ketika kita dikamar mandi. Diluar itu ya menjadi milik publik, dan itu yang harus kita pahami dengan keluarga. Yaa itu konsekuensi logis
- Peneliti : kemudian apa karakter yang harus dimiliki untuk menjadi seorang pemimpin?
- Narasumber : karakter petarung, la itukan ada kurva waktu dan tantangan. Ini mana yang boleh dioret-oret, dibaliknya kertas ini yaa. Ini namanya kurva waktu dan tantangan, ni tantangan ni waktu. Nah awal2 memimpin itu ada tantangannya, semakin tinggi semakin tinggi pada satu awal tertentu dia akan turun, la untuk memenangkan tantangan ini 100% karakter kepemimpinan, seberapa kuat kita itu menahan menantang tantangan, mengalahkan tantangan, mengelola tantangan. 100% karakter kepemimpinan, nah ketika sudah mulai turun yang harus dilakukan itu adalah membangun sistem pengunci. Agar perubahan ini jangan sampe mundur lagi, dia harus dikunci melalui sistem tidak lagi faktor kepemimpinan tapi faktor sistem bagaimana sistem itu dibangun, tapi awal2 untuk ini dibutuhkan mental petarung.
- Peneliti : sifat dan perilaku seperti apa pak mungkin?
- Narasumber : yaa, artinya tidak gampang menyerah, konsistensinya tinggi. Dia punya daya juang yang tinggi, ndak boleh kalah, ketika kalah yo uwes misalkan kita pengen perangkat desa itu berangkat jam 8 pulang jam 4 baik ada yang mengikuti atau enggak ya harus dilakukan. Ya tiga tahun pertama itu mbuka pintu sendiri nutup pintu sendiri, teruss nggak urusan mau bilang apa itu enggak. Awal2 ya perangkat desa ngomong kita lihat saja berapa lama dia melakukan, artinya mereka yaa berprasangka ya ini akan ya seberapa kuat sih dia melakukan itu, itu sempet ketelinga sempet terdengar. Nah wong nganu kok ditantang, ya mesti menang wong kita punya kebijakan untuk memaksa, ketika awal2 satu tahun diam terus itu kemudian tahun kedua mulai ada yang rikuh gitukan, kok terus2an ini akhirnya mereka sungkan ngikut sampe jam 3 sampe jam 4. Ya tapikan ketika sudah mulai satu dua orang yang berubah itu harus dikunci, agar 35 orang yang lain itu ikut dengancara membangun sistem pengkajian berbasis kinerja, gaji mereka disyaratkan salahsatunya dari pemenuhan jam kerja, kita membuat sistem itu jadi kan salahsatu, ya kalo pendapatannya mau baik ya kinerjanya baik, salah satu peran nya yaitu pemenuhan kinerja. Satu bulan kita bebani mereka 160 jam diakhir bulan kita ukur kurang dari 160 jam ya potong gaji, mau tidak mau mereka berubah. Yakan awal2 mereka nganu, ya sampai tengkar ya itu harus dilakukan ndak boleh kalah, nggak boleh emosi

- Peneliti : kemudian siapa yang menjadi inspirasi bapak dalam hal menjadi pemimpin?
- Narasumber : siapa ya, ndak ada inspirasi tunggal juga sih ya. Gabungan dari beberapa, nanti coba saya kirimkan, ada satu tulisan yang cukup menarik sih ya nanti itu untuk mengkombinasikan banyak untuk bisa apa memiliki 5 kapasitas dasar itu tadi regulasi, distribusi, ekstraktif, responsif dan jaringan. Itu dibutuhkan banyak multitasking kreatifitas, relasi dan sebagian konsistensi trus kemudian apa inovatif dan sebagainya, setiap kepedulian nah ini setiap karakter ya itu banyak hal yang mempengaruhi. Kreatifitas itu karna saya dalam situasi ketika ceprot lingkungan sekitar itu mempunyai kreatifitas membuat dolanan anak sehingga saya punya kesempatan untuk belajar banya, mengembangkan kreatifitas karna didukung oleh lingkungan, perpektif demokrsi itu di contohkan oleh bapak, bapak itu ndak pernah ngatur anaknya, ndak pernah marah apapun boleh dilakukan, bahkan mbolos ujian pun boleh sampe segitunya karna dia menganggap itu menjadi, ya silahkan berbuat apapun yang penting bertanggung jawab atas pilihanny. Cinta kasih dan kasih sayang itu yang diajarkan oleh ibu. Itu ada nganu, coba nanti tak forward kan
- Penelitian : kemudian bagaimana pandangan bapak mengenai kepemimpinan pemerintahan di indonesia?
- Narasumber : jadi kepemimpinan itu sangat tergantung dari kapasistas politik seorang pemimpin itu sangat tergantung terhadap proses politiknya, ketika dia berangkat dari proses politik yang bermasalah pasti kapasistas politiknya bermasalah, tetapi ketika dia berangkat dari kapasitas politik yang sehat , kapasitas politiknya itu dimungkinkan sehat. Jadi, kenapa panggunharjo relatif mempunyai kapasitas politik yang baik karena proses politiknya relatif sehat. Kita tidak menggunakan uang, menjaga proses politik nya fire dan lain sebagainya yang memungkinkan kita memiliki kapasitas politik yang baik. Nah desa sebelah itu untuk merebutkan 19 ribu suara itu biaya politiknya sampai 1.2 milyar. Hanya spontan saya sampaikan kepada warrga desa mereka jangan pernah berharap pada perubahan. Karna proses politiknya sudah bermasalah kapasitas politiknya pasti bermasalah walopun jadi, kapasistas politikk itu kemampuan seseorang untuk mengarahkan kebijakan, dia itu sebenarnya paham yang menjadi dasar kebutuhan warga desa itu terkait dengan pendidikan kesehatan dan lain sebagainya. Tetapi ketika dia berangkat dari proses politik yang bermasalah, dia cenderung membuat kebijakan mengarahkankebijakan itu untuk pembangunan infrastruktur. Karna dari proses itu dia bisa makelaran pasir, pilihan2 kebijakan itu sangat dipengaruhi oleh proses politik. Nah itu bisa menggambarkan, menjelaskan, kita lihat, pemimpin2 politik yang berangkat dari politik yang bermasalah, kepemimpinan mesti buruk. Jadi curang politik lah, dia melakukan pembunuhan karakter atas nama politiknya dengan berbasis yang lain itu mesti perilaku politiknya nggak sehat, kapasitas politiknya nggak sehat, itu yang terjadi

Proses pengembangan diri

- Peneliti : bagaimana proses pembentukan dan pengembangan individu yang diperoleh bapak dalam menjabat sebagai pemimpin kelurahan selama ini?
- Narasumber : ya saya mencoba untuk membuka diri, membuka diri, menerima semua kecenderungan secara fair secara adil setiap penolakan setiap apresiasi tadi kita sampaikan itu diterima secara netral
- Peneliti : berrati bapak menikmati sekali proses yang dialami dalam pengembangan diri ya pak?
- Narasumber : nah lo gimana, nah yo iyaaa
- Peneliti : apakah hasil dari pengembangan diri yang diperoleh bapak ketika menjadi seorang pemimpin berdampak juga terhadap kinerja dan prestasi yang diperoleh saat ini?
- Narasumber : yang jelas, saya kira iya. Karna pada akhirnya kita menjauhkan diri kita untuk mencari kambing hitam atas kesalahan, jadi ketika masyarakat misalnya partisipasi rendah padahal kita sudah sangat optimal membukadiri dan memberikan ruang partisipasi dsb tapi partisipasi masih rendah misalnya. Itu tidak kemudian menyalahkan masyarakat, bisa jadi pendekatan kita ada yang keliru, bisa jadi ada akademis pesan kita tidak tersampaikan dengan baik to, misalnya gitu. Yang kemudian juga ya kita tidak pernah menghakimi sih mungkin masyarakat yang salah atau sebagainyaatau perangkat desa, tapi kita mencoba untuk mendudukkan itu dalam konteks rekayasa sosial. Ya kayak peningkatan kinerja itu yang menjadi bagian proses dari perubahan itu sendiri

Gaya kepemimpinan

- Peneliti : jadi gaya kepemimpinan yang seperti apa yang bapak gunakan dalam memimpin selama ini?
- Narasumber : aku juga bingung, hahaha jadi apa pokoknya, aku yang melihat ya saya hanya apa mengembalikan apa yang seharusnya dilakukan itu saja, jadi seperti yang tak sampaikan tadi bahwasannya saya itu disumpah untuk tiga hal, menjaga undang2 dasar, menjaga pancasila, menjalankan tugas sebaik baiknya sejujur-jujurnya seadil-adilnya yo uwis. Nek sebaik-baiknya berarti apapun effort yang di energi yang kita milikijadi semuanya disumbangkan dalam rangka untuk melakukan sebaik-baiknya sejujur-jujurnya ya kita seadil-adilnya dengan cara menerima semua kecenderungan itu, nggk boleh ditolak, sak ngeyel2e warga gaboleh ditolak jadi harus diterima menjadi bagian dari proses
- Peneliti : kalo dibagi dua mungkin model kepemimpinan ada kultural dan modern pak, kalo modern kan lebih ke pencapaian tujuan saja, Cuma kalo kultural kan pendekatan2 seperti itu

- Narasumber : ndak ada pendekatan2, nggak ada perspektif tunggal mesti mengkombinasikan antara keduanya dan itu sangat situasional pada tahapan apa pada tahapan apa kita harus melakukan pendekatan kultural dan pada situasi apa kita melakukan pendekatan struktural. Struktural itu kan dipahami menggunakan kewenangan, jadi tingkat nabi musa itu hanya dilakukan pada saat2 tertentu. Tidak kemudian melewati sungai itu kemudian dia membelah untuk dia jalan kan enggak, jadi tingkat nabi musa kewenangan itu hanya digunakan pada saat2 tertentu memang dibutuhkan itu menggunakan kekuasaan, selain itu ya lebih kependekatan kultural
- Peneliti : kemudian mengapa bapak menerapkan gaya kepemimpinan tersebut itu karna ituasional ya pak ya tergantung sikon
- Narasumber : iya tergantung sikon
- Peneliti : kemudian seberapa pengaruhnya gaya tersebut dalam memengaruhi pegawai dalam pencapaian tujuan?
- Narasumber : yaa, mereka itu, satu harus dibangun keteladanan, ketika dilihat dia itu dia baru percaya. Sehingga yang harus ditampakkan ya sesuatu yang bisa diukur oleh indra mereka bisa dilihat secara pasti
- Peneliti : apakah gaya tersebut sudah sangat efektif pak menurut bapak?
- Narasumber : sampai hari ini, iya
- Peneliti : kemudian apakah gaya kepemimpinan yang bapak terapkan itu berdampak pada struktur atasannya seperti kecamatan, kabupaten dsb?
- Narasumber : iya juga, dan itu yang kadang2 menyebabkan tanya, apa yg kita lakukan itu berbeda. Tidak umum, anti kematangan sehingga temen2 yang merasa aman pd saat ini agak tidak nyaman
- Peneliti : juga berpengaruh terhadap masyarakat ya pak ya gaya kepemimpinan bapak?
- Narasumber : iyaa, ya transparansi misalnya kita mentransparansi se transparansi yang kemudian menyebabkan semua orang yang selama ini bagi masyarakat sih senang, ketika ada transparansi upaya2 seperti itu mungkin bagi orang2 yang dulunya itu menikmati atau memperoleh keuntungan dari proses yang tidak transparan itu menjadi terganggu
- Peneliti : kapan bapak melakukan pengupgrdean gaya kepemimpinan
- Narasumber : kita itu nggak, yang jelas tu gini. Saya jarang melakukan apa ya.... jadi gaya kepemimpinan kal dilihat ya “semua gue” kan gitu. Yang penting dalam koridor. Karna koridor kita itu sangat luas to, jadi jujur, adil, sebaik-baiknya. Ukuran2nya normatif banget yang kemudian kita menjadi sangat lentur dan situasi tertentu itu waktu kenceng, saya itu kenceng dalam hal yang sangat prinsip itu sangat toleran, jadi misalnya ya kalo nyolong ya, misalnya gitu saya sangat tegas tapi misale masih

sesuatu yang tidak prinsip sifatnya itu kita cenderung agak ngemong, jadi kinerjanya agak ogah-ogahan gitu ya itu sebagian menjadi bagaimana kita mensejahterakan dia gitu kan kemudian membangun satu insentif yang memungkinkan dia muncul dorongan tapi kalo hal-hal yang sifatnya prinsip tadi yo saya tegas dan itu tidak pandang bulu. Ketika ada pemerintahan desa yang melakukan semacam itu yaa kita lawan, kita pernah si kita ditelfon dari pemerintah sentra desa untuk meloloskan ijin, ada satu ngurus ijin yang kemudian tidak sesuai dengan aturan itu kita tolak walopun kita tau siapa yang ada dibelakang itu kemudian ditelfon “pak ini akan diberikan macem2 dsb menawarkan sesuatu” yang satu saya sampaikan sifat tegas itu kita nggak nganu “kulo niku piyantun seng rapatio butuh duit, duit teng mriki mboten payu” itu kita sampaikan karna itu sudah masuk ke hal yang sifatnya prinsip, kalo diluar prinsip ya kita anggap sebagian dari proses karna kadang2 itu butuh ditekan butuh dielus butuh dilonggarkan dsb. Karna kita tidak berhadapan dengan mesin statiskan

Peneliti : kemudian bagaimana tanggapan bapak terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kelurahan lain? Dari kecamatan sewon ini?

Narasumber : hahaha yaa yaa kepemimpinan itu tergantung dari proses politiknya. Satu itu, kapasitas pemimpin sangat tergantung terhadap proses politiknya. Kenapa desa sebelah agak susah karna proses pemimpin nya bisa dilacak, coba nanti temukan deh korelasinya, dan itu menarik. Kenapa kok gaya kepemimpinan panggunharjo semacam ini ditarik proses politiknya seperti apa, kenapa desa pendowoharjo seperti ini proses pemimpinnya seperti apa trus kemudian bangunharjo seperti apa timbulharjo seperti apa itu bisa dilacak, kalo semacam ini ya kepemimpinan itu sebenarnya ya lebih kepada kapasitas politiknya itu, kemampuan untuk mengarahkan kebijakan, membangun apa tidak hanya kemampuan untuk membangun tim kerja lah, itu juga menentukan arah kebijakan itu jauh lebih penting

Peneliti : kemudian apakah pernah gaya kepemimpinan bapak itu menjadi hambatan atau konflik pak?

Narasumber : jadi sekali lagi kita itu tidak pernah punya hambatan, tidak pernah punya apa... karna semua kita letakkan dalam rekayasa sosial, jadi saya itu berada diluar, ini semuanya permainan, permainan catur saya itu pemainnya, jadi baik apresiasi berupa perjuangan dan sebagainya maupun penolakan dr pihak2 tertentu termasuk warga desa yang menolak, susah diatur itu semuanya kita letakkan dalam konteks rekayasa sosial jadi saya itu berada diluar masalah. Itu yang kemudian menyebabkan kita itu tidak punya penolakan,,, kalo ada warga yang nolak yang ngeyel itu kita sudah tau dari dulu yang kemudian yaa... ya mergo kudu diatur makanya saya hadir kan gitu, negoro ada itukan karna ada sesuatu yang perlu diatur. Kalo masyarakat nolak dsb itu ya yaaaa yang ditolak itu bukan kita kok, gagasan kita. Itu yang menyebabkan yaa semuanya nggak ada hambatan. Orang maki2 nggak ada soal, ya itu yang menjadi bagian dari “oh berarti penekatan saya kleru” trus sehingga,, semua

ini permainan gitu aku berada diluar aku melihat dari atas gitu to “oh ini yang menolak, oh ini apresiasinya jadi aku ya nyaman2 aja gitu lo”

Peneliti : kemudian cara mengatasi itu dengan adanya diskusi atau musyawarah gitu ya pak? cara mengatasi seumpama ada kendala gitu

Narasumber : ya biasanya itu kita diskusikan, kadang juga pendekatan personal itu juga

Cara memimpin dan mengelola pegawai kelurahan

Peneliti : jadi bagaimana bapak memimpin dan mengelolanya?

Narasumber : jadi itu berangkat dari kultur birokrasi, kita disini itu melakukan reformasi birokrasi, tata ulang birokrasi pemerintah desa kita dsb. Itu pertanyaannya berangkat dari kenapa kultur birokrasi pemerintahan desa kita itu buruk ya, jadikadang pulang jam 9 pulang jam 11, lamban, korup, bias kepemimpinan yang ada didesa, tidak transparan itu kan kultur birokrasi pemerintahan pemerintah desa kita saat ini semacam itu. Kenapa itu terjadi dan susah untuk ditingkatkan itu karna ada dua permasalahan mendasar, yang pertama undang2 desa itu tidak pernah diurusi oleh negara, nggak pernah dilatih dsb yang itu kemudian dikoreksi melalui undang2 6 tahun 2014 artinya undang2 6 ini menjadi satu momen. Yang kedua kenapa kok susah diterapkan karna di pemerintah desa kita itu tidak dikenal jenjang karir, mereka masuk menjadi kepala sesi sampai berlumut ya akan menjadi kepala sesi, staff ya sampe pensiun ya hanya menjadi staff. Itu yang kemudian mereka tidak punya insentif dan dorongan untuk meningkatkan kinerjanya. Karna “ngapain berangkat jam 8 pulang jam 4 toh besok pensiun juga semacam ini” beda dengan pns, pns itu 4 tahun sekali naik jenjang karirnya jelas gitukan, itu yang menjadi insentif bagi perangkat desa bagi aparatur sipil negara untuk senantiasa meningkatkan kinerja mereka karna untuk jenjang karir. Kalo didesa itu nggak ada jenjang karir itu yang menyebabkan mereka gabisa meningkatkan “trus ngapain kalo kinerjaku naik” itu yang kemudian kita atasi dengan pendekatan sistem. Itu kita membuat satu sistem yang berbasis kinerja untuk merangsang mereka memberikan dorongan mereka sehingga mereka merasa dapat menemukan manfaat langsung dampak langsung ketika kinerjanya meningkat. Itu butuh proses panjang, ada alisi jabatan, ada analisis beban kerja, penetapan kinerja, pengukuran kinerja dan pemberian penghasilan berupa penunjang kinerja itu yang kemudian yang menyebabkan, ya memnag ya kita kelola menjadi satu cara yang tidak biasa karna ya sudah sangat sedemikian akut, gitu kultur birokrasi puluhan taun tidak pernah diurusi, jadi sebelum undang2 desa itu tidk pernah dilatih, perangkat desa itu kan gapernah dilatih ya dibiarkan gitu itu yang menjadikan mereka menjadi susah moveon yang sudah puluhan tahun mereka itu tidak dikembangkan kapasitasnya, fungsinya dikerdilkan dsb

Peneliti : bagaimana cara bapak mempertahankan hubungan bapak dengan para pegawai?

Narasumber : ya sangat legaliter, kita tuh sangat menjaga. Kadang kadang melakukan sesuatu yang tidak semestinya dilakukan saya sampai petengahan tahun 2015 mmebersihkan kamar mandi sednrii, kamar mandi mushola itu dibersihka, ya itu 3 tahun pertama kita lakukan tapi ya kita sangat legaliter tidak mmededakan jabatan kita dengan apa sampai yg sifat nya umum sifatnya belum aktif, jarang sekali

Peneliti : kemudian bagaimana bapak mempertahankan kinerja pegawai pak?

Narasumber : ya itu, insentif. Ada skenarionya insentif

Peneliti : dan apa yang bapak lakukan agar ters konsisten dan berjalan mulus sesuai dengan visi misi kelurahan ini?

Narasumber : membangun sistem pengunci, jadi sistem peng gajian berbasis kinerja itu mengunci. Saya mau tugas ke lua kota dan sebagainya saya bisa pastikan mereka pulangny jam 4 karna sistemnya ya mengunci jadi tidak lagi bergantung pada kepemimpinan

Peneliti : kalo cara berperilaku adil pak terhadap semua pegawai?

Narasumber : ya berfikir, apaa berperilaku adil sejak dalam pikiran. Jadi berfikir tidak adil itu tidak ada. Apalgi melakukan tindakan yang tidak adil jadi misalnya awal2kan penolakannya kuat banget itu, bahkan ada yang tantang2an nantang gelut, perangkat desa ditantang gelut lo haha dan saya sampaikan “kleru iku nantang kok atasan, mesti kalah kowe” wong kita punya kewenangan ngatur kok haha hayo nantang kok atasan dalam dalam itikad birokrasi kan gaboleh kan mesti kalah to haha itu ya gimana yaaaa ya itu tidak menggugurkan hak dia. Perilaku yang sampe melakukan perlawanan sedemikian kuat itu tidak menggugurkan hak dia sebagai seorang perangkat desa dia berhak atas pekerjaannya yg layak penghasilan yang layak tidak menggugurkan hak sipil dia kemudian tidak boleh melakukn dibales dengan perlakuan diskriminasi ya kita sampaikan kita yang kita lakukan ya menjadi distensif tapi ya tidak di landasi ini adalah upaya untuk membatasi hak sipil mereka. Kalo gak mau kerja ya udah gak tak kasih pekerjaan, 3 bulan didiamin nggakk dikasi pekerjaan la emang enak? Lainnya sibuk mengejarkan sesuatu dia dateng tolah toleh dr pagi sampe sore duduk aja baca koran jalan2 nggak jelas la emang enak 3 bulan kayagitu tapikan itu tidak kehilangan, hak haknya kita penuhi, gaji ya tetep digaji sesuai dengan gaji nya ya kita berikan disinsentif dia gak mau dikasih pekerjaan yaudah sekalian gausah dikasih pekerjaan dan 3 bulan mereka ya akhirnya ya mati gaya, ya emang enak nggk dikasih pekerjaan wong yg lainsibuk dia Cuma diem ngrokak ngrokok baca koran dari halaman 1 sampai 12 sampai habis trus ngapain emang, emang enak? Hahaha itu yang kita lakukan tapi hak2 mereka kita penuhi, gaji mereka ya gaji penuh cuman tidak tak kasih pekerjaan

Peneliti : kemudian bagaimana bapak menjadipembangkit semangat kerja untuk pegawai dan reward seperti apa yang bapak berikan?

Narasumber : ya reward bagian dari sistem tadi karna sistem sebagian dr reward, kalo mengsemangati ya kita harus didepan. Pada satu titik kita harus didepan, jika sudah bergerak yang harus kita lakukan berada di tengah kadang2 juga malah berada dibelakang memberikan kesempatan temen2 untuk berinisiatif dan sebagainya

Peneliti : bagaimana memberikan kesempatan pak kepada pegawai iuntuk berinovasi berinisiatif?

Narasumber : ya memberikan ruang, kesempatan, kita hanya memberikan kebijakan umum, ruang diskusi, ruang itu kesempatan untuk mereka menjalankan ide dia dan memberikan keluasan untuk menjalankan sistem menjalan kan apa yang mereka yakini itu menjadikan sesuatu apa yang, kita tidak pernah memberikan event terlalu detail jadi nggak pernah, kita dilakukan gitu aja, sekaligus biar mereka punya kepercayaan diri untuk melakukan

Peneliti : kemudian cara bapak untuk menegur pegawai jika ada yang berbuat kesalahan pak?

Narasumber : biasanya tak diemin, haha

Peneliti : kemudian bagaimana bapak mempertahankan prestasi yang diperoleh saat ini pak?

Narasumber : jadi prestasi itu, ya kita hanya anggap sebagai penanda. Penanda bahwa yang sudah kita lakukan itu berada dijalan yang benar jadi ya tidak berpengaruh apapun bagi saya sendiri loh ya nggak bermakna apapun serius loh ini, jadi nggak bermakna apapun itu dia Cuma sebagai penanda bahwa apa yang sudah kita lakukan itu berada dijalan yang benar. Yang penting itu konsistensi harus dijaga pada jalan yang benar, ya urusan kemudian konsistensi kemudian diapresiasi oleh banyak lembaga ya monggo saja itu hak mereka, ya karena kita juga nggak pernah nggak pernah apa yaa karna yang inikan saya berada diluar arena saya itu tidak, biarkan temen2 yang melakukannya gitukan. Ya gimana saya berada dilar arena kok gitu saya keluarkan saya letakkan dalam rekasaya sosial

Peneliti : berarti itu untuk bersaing dengankelurahan lain itu dengan konsistensi tadi nggeh pak nggih?

Narasumber : nggeh manjaga konsistensi agar tetep, ya itu tadi di itu saya disumpah dalam rangka tidak mencari menjadi yangterbaik itu enggak, tapi sebaik-baiknya . dimaksimalkan diupayakan, terus gitu terussss

Kinerja pemerintahan desa

Peneliti : kemudian kalo kinerja pemerintahan desa, bagaimana kinerja pemerintahan desa saat ini?

Narasumber : harusnya itu pertanyaan dikonfirmasi ke warga desa atau stakeholder yang lain nanti haha jadi ya saya sih enggak terlalu subjektif to

- Peneliti : kalo kinerja pas dibawah kepemimpinan bapak, seperti pak carik atau sekretaris apakah itu berpengaruh?
- Narasumber : yang yang jelas itu secara mereka secara kultural berubah, kultural birokasinya berubah. Brubah jauh lah ya dibandingkan dengan sebelumnya , responsif
- Peneliti : tadi yang bapak temukan dalam peningkatan kinerja pemerintahan ?
- Narasumber : mereka terlalu lama didiamkan oleh negara jadi sudah terlalu lama lama tidak diurus oleh negara, jadi itu yg kemudian menjadi kesadaran mereka. Jadi merubah kesadaran mereka itu butuh wktu yang lama butuh pendekatan yang serius, butuh effort yang luar biasa untuk merubah mereka merubah mindset. Karena mereka terlalu lama didiamkan negara tidak pernah diurus
- Peneliti : berarti yang bapak lakukan itu membimbing lagi nggih?
- Narasumber : inggih, yaaa, itu tadi dalam batasan tertentu kita nganu, dalam batasan tertentu jadi stick and carrot lah tapi juga harus ada strategi stick and carrot jadi tongkat dan wortel jadi disatu sisi kita untuk memancing kelinci jadi kita pancing dengan carrot didepannya, tapi disisi lain harus ada stick yang harus.... tapi juga harus ada carrotnya, nah itu stick and carrot nah satu sisi harus ada insentif satu sisi harus ada panisemen kan gitu harus ada dorongan betul, dipancing wortel tapi disi lain itu bokongnya itu harus sering dipukuli dengan tongkat yaa hahaha
- Peneliti : kemudian seberapa transparansinya yang bapak lakukan terhadap kinerja pegawai dan masyarakat?
- Narasumber : kita itu meletakkan semua dokumen didesa itu dokumen publik, selain yang dikecualikan, yang kita kecualikan itu hanya dua, satu data kependudukan, yang kedua data aset warga desa. Selain itu adalah bagian publik jadi njenengan tidak bisa tanya misalkan nomer KTP nya pak lurah berapa ya.. itu nggakbisa nomor tanggal lahirnya anaknya siap saja yaa itu menjadi data kependudukan atau tanya misalnya tanah nya pak lurah dimana saja ya sertifikatnya dimana yaa jadi nggakboleh, itu menjadi upaya kita untuk perlindungan administratif tapi kalo misalkan njenengan tanya hari ini di bank duit nya masih berapa pak ya itu malah menjadi informasi publik tetapi kalo yang sifatnya prifat itu harus dilindungi
- Peneliti : kemudian berapa bulan sekali bapak melakukan evaluasi kkinerja terhadap pegawai?
- Narasumber : bulanan, karna itu menentukan berapa gaji yang mereka peroleh

Transkrip Wawancara

Narasumber utama 4 : bapak Riswidodo S.IP., M.M (Kepala desa Bangunharjo)

Wawancara sesi 4 dilakukan pada hari Senin, 08 Januari 2018 pukul 16.30 di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Bantul yang beralamat di Jalan Lingkar Timur, Manding, Bantul 55714 Komplek II Perkantoran Pemkab Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta

Latar belakang personal

Peneliti : jadi gini pak, saya pengen tau bagaimana latar belakang personal bapak mengenai periode jabatan, keluarga, asal usul, dan pendidikan

Narasumber : njih, saya di tugaskan di sewon itu sebenarnya sebagai sekretaris kecamatan, pada 1 maret 2014 kemudian diberlakukannya UU nomor 6 tahun 2014 tentang desa, itu dan kebetulan periode kepemimpinan lurah desa yang di bangunharjo saat itu berakhir sementara jadwal pemilihandaan pengisiannya belum jelas sehingga kan ditunjuk pejabat untuk lurah desa setempat. Kebetulan yang ditunjuk itu ada dua calon yang di kirimkan dari kecamatan ke desa, kemudian dipilih oleh desa, yang memilih itu BPD waktu itu sebenarnya ini bukan proses pemilihan sebenarnya, sebenarnya asalkan pak camat menunjuk salah satu karyawan, saya atau pak kasipem pada waktuitu ditunjuk oleh pak camat itu selesai. Tetapi pak camat waktu itu juga tidak ingin memaksakan, jadi pak camat menawarkan saya punya 2 calon yangbaik, kata pak camat lo itu. Silahkan nanti dipake dipilih yang mana yang mau dipake, akhirnya desa kan bersikap, la kalo dengan musyawarah mufakat kan tidak mungkin 2 orang karna ada yang menghendaki saya dan ada yang menghendaki pak kasipem pemerintahan, akhirnya kan di vote didesa, sembilan DPD itu ngevot yang 5 milih saya, yang 4 milih kasipem dan ini menang pun menang tipis karna proses legalitas saja. Itu yang pertama sehingga saya ditugaskan menjadi PJ Luurah sampe dengan definitifnya ada. Latar belakang pendidikan saya S1 di Universitas Terbuka juruannya Fisip di ilmu politik, kemudian saya ambil S2 nya di Magister Manajemen. Nggak nyambung sih, tidak linier tetapi paling tidak saya bisa memperkaya pengetahuan saya karna saya bukan orang pendidikan, kalo orang pendidikan kan dituntut untuk linier S1 S2 nya karna saya di birokrasi pemerintahan saya melihat sesuai dengan urgency kebutuhan saya sehingga saya memilih magister

manajemen, kemudian aaaa latar belakang keluarga istri 1 anak saya 3 aaa yang pertama kebetulan barusan saya tadi diberi kabar gembira bahwa anak saya dapat beasiswa di Thailand sudah kerja di kementerian kesehatan sebenarnya jadi asisten di poltekes kementerian kesehatan itu, ini baru saja mendapat pengumuman dari Thailand bahwa dia dapet undangan S2 disana ya insyaallah juni nanti berangkatlah, januari ini tanggal 28 melengkapi berkasnya kemudian juni nanti berangkat moga-moga nggak nyampe 2 tahun lah hahaha yang nomer 2 anak saya di fisi eh maaf di psikologi UGM baru semester 1 ini juga, kemudian kemarin lulusan dari SMA 3 kemudian saya masih punya anak kecil kelas 1 SD jadi itu yang membuat semangat saya tetep tinggi karna apa, karna kalau saya bekerja ada yang menunggu saya dirumah kalo anak yang pertama sudah berkeluarga okelah mereka tinggal sendiri, yang kedua dan nomor tiga inilah yang ketiga apa kecil itu ketika saya pulang pasti udah nunggu didepan pintu pulang itu udah ngikutin terus, naruh tas melepas sepatu itu udah diikutin aja itu namanya anak-anak ya hahaha nah itu yang membuat saya tetep bersemangat untuk bekerja. Njih kemudian terkait dengan gaya kepemimpinan saya disana sebenarnya saya itu termasuk orang yang agak taat terhadap aturan sehingga saya berpedoman kalo kita mau selamat didalam perjalanan kita maka contohlah kereta api, kenapa kereta api? Kereta api itu selalu berjalan diatas rel nya, rel itu adalah pijakan, aturan, hukum dan lain-lainlah itu relnya dan lokomotifnya itu adalah saya. Gerbong-gerbong itu adalah staf staf saya teman2 saya dibelakang saya jadi tergantung bagaimana saya menarik mereka dengan aturan rel yang ada disitu, jadi itu falsafah hidup saya. Sehingga ketika saya harus membuat kebijakan saya pasti akan melihat sumber aturan yang tersedia dulu, referensi saya otak saya pasti selalu saya isi dengan aturan walopun saya itu termasuk orang yang agak males membaca, agak males saya. Saya lebih seneng mendengar, lebih seneng melihat daripada saya harus membaca. Itu kalo dilihat sennegnya loh, tapi karna tuntutan kebutuhan juga maka saya harus membaca nah dari situlah saya membuat kebijakan-kebijakan didalam gaya kepemimpinan saya itu tidak pernah jauh dengan aturan main yang ada

Latar belakang proses menjadi seorang pemimpin

Peneliti : kalo menurut bapak, arti pemimpin sendiri itu apa?

Narasumber : pemimpin adalah orang yang dapat memberikan solusi, jadi pemimpin itu datang ditengah ribuan masalah tetapi dia surfive karna dia datang punya bekal untuk mendapatkan solusi terhadap permasalahan yang ada

Peneliti : seberapa penting kedudukan seorang pemimpin didalam organisasi?

Narasumber : tergantung sistem nya, saya terbiasa menciptakan sistem organisasi. Karna kalo sistem yang berjalan kalo personalnya mau diganti sebulan dua bulan tiga kali ga masalah, tetapi ketika organisasi itu berjalan hanya mengandalkan kekuatan personal misalkan kekuatan pemimpin disitu sangat sentral ini organisasi akan

lemah, karna apa? Ketika pemimpin itu ganti maka sistem yang berjalan disitu akhirnya tidak jalan. Karna tergantung sama pemimpin tadi, nah sekarang pemimpin yang baik itu bukan pemimpin yang sentral, apa-apa datang trus memberikan afraise memberikan jalan keluar, itu bukan pemimpin yang baik. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa menjalankan sistem sesuai dengan aturan ketentuan yang ada, itu pemimpin yang baik. Sehingga anak buah, teman, rekan sejawat itu merasa nyaman, karna apa? Karna sudah ada sistem yang berjalan, bahwa sistem berjalan itu pasti masing-masing menyadari hak dan kewajibannya. Kewajiban saya itu apa, hak saya itu apa, kalo itu sudah mereka ketahui dan mereka masuk di sistem dan sistem itu sudah berjalan dikendalikan oleh seorang pemimpin itu tadi, maka semuanya menjadi nyaman karna masing2 tau hak dan kewajibannya.

Peneliti : kemudian, kapan bapak mulai menjadi seorang pemimpin?

Narasumber : kalo dilihat kapan, kemudian pemimpin dibidang apa ini menjadi pertanyaan yang sangat bias ini menurut saya haha aaaa sebenarnya menurut say adalah seorang pemimpin itu adalah seorang yang bisa memberikan solusi terhadap masalah sebuah organisasi, jadi ketika kita bisa memberikan solusi, meskipun kita bukan sosok didepan atau dipucuk pimpinan tetapi kita bisa memberikan solusi maka itulah pengakuan dari organisasi bahwa itu sebenarnya seorang pemimpin. Jadi bukan , apa yaa bukan hanya legal formalnya saja tetapi lebih pada proses nya, nah kapan ketika kita menjadi pemimpin, ya ketika kita bisa masuk didalam organisasi dan mampu memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada di organisasi, itulah pemimpin yang ada disitu

Peneliti : periodenya pada saat diBangunharjo?

Narasumber : saya mulai 1 April 2015 sampai dengan 5 November 2016

Peneliti : tadi awal mula perjalanan menjadi seorang pemimpin itu tadi yaa di tunjuk oleh pak camat, kemudian apa yang mendorong bapak untuk menjadi seorang pemimpin?

Narasumber : iya prosesnya seperti itu. Karna tugas saja kalo saya itu, sebenarnya kalo diminta saya lebih seneng istirahat, lebih seneng santai karna apa? Pemimpin itu bukan berarti saya tidak suka memimpin ya? Bukan berarti tidak kesana, tetapi seorang pemimpin itu kan dituntut tanggungjawab, konsekuensi, keteladanan, dll dan itu berat menurut saya karna saya itu orangnya suka nya santai, jadi tidak suka terikat dengan waktu, agak bebas mau kesana gada yang nglarang, mau kesini fine-fine aja nah itulah pribadi saya yang sebenarnya, tetapi ketika saya dibebani sebuah ketugasan dan itu merupakan tanggungjawab yang harus saya pikul yang harus saya selesaikan, saya melangkah disitu, dan saya kalo sudah berani mengambil tanggungjawab itu, saya selesaikan

Peneliti : faktor apa saja pak yang mendorong bapak untuk menjadi seorang pemimpin?

- Narasumber : yang mendorong saya? Karena sebenarnya aaa kalo saya mendorong ke kepemimpin itu ya? Yang mendorong saya, sebenarnya... ketika saya akan menjabat itu saya sudah banyak pertimbangan, istri saya mintain pertimbangan karna saya pada waktu itu saya menolakupun saya bisa kok waktu itu, “pak, pak camat saya keberatan” itu selesai permasalahannya. Tetapi, ketika saya juga, saya lama ya di sewon sudah disana. Memang desa ini butuh seseorang yang solutif, jadi mampu memberikan jalan keluar terhadap permasalahan yang ada. Nah disitulah keterpanggilan saya, sebenarnya mampu atau tidak saya dihadapkan permasalahan yang seperti ini, ternyata ya waktu 1,5 tahun tidak cukup untuk menyelesaikan PR yang jumlahnya buanyak sekali disana, banyak kekayaannya banyak problemnya juga, itu di bangunharjo
- Peneliti : bagaimana cara bapak mengatur antara keluarga dengan posisi jabatan bapak sebagai kepala desa?
- Narasumber : keluarga dan jabatan, saya lebih menitik beratkan jabatan ketika itu menyangkut jam kerja dinas saya. Tapi kalo itu udah masuk ke hari keluarga, saya lebih memberatkan keluarga. Artinya ketika dihari-harii libur di jam-jam libur di jam jam saya istirahat tetapi ada pekerjaan keterpanggilan saya, saya akan keluar, saya akan ambil kegiatan kantor itu. Tetapi ketika itu dalam perencanaan saya pasti utamakan, jangan tanggal itu, itu bagian dr saya untuk menginterfensi saya lebih bisa mengatur waktu antara tugas kantor dan keluarga
- Peneliti : apa karakter yang harus dimiliki untuk menjadi seorang pemimpin?
- Narasumber : sabar, kemudian cermat, kalo bijaksana itukan tergantung kita mengolah. Mengolah referensi pengetahuan kita. Jadi kita kan setiap orang punya referensi pengetahuan entah itu dr sisi etika entah itu dr sisi budaya entah itu dr sisi hukum entah itu dr sisi kedisiplinan pengetahuan dan lain2. Masing2 punya pengetahuan dan latar belakang hanya bagaimana kita memanaj bagaimana kita mencoba memformulasikan pengetahuan kita terhadap permasalahan yang dihadapi
- Peneliti : sikap dan perilaku individu yang seperti apa yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut bapak?
- Narasumber : kalo sifat, pendiam bagus, karna apa? Karna banyak apalagi sudah menyangkut rahasia negara yaa, banyak yang tidak harus dibicarakan. Makanya yang pintar menyimpan rahasia lah itu yg baik, yang kedua keteladanan, keteladanan dengan saat ini masih jauh, kita itu miskin pemimpin yang punya predikat seorang teladan, seorang pemimpin yang bagus yang bisa meneladani, kita masih terlalu miskin untuk,,, tidak hanya disini, hampir di nasional di NKRI kita ini masih banyak aaaa masih banyak pemimpin yang belum bisa kita teladani, apalagi kalo kita nanti udah masuk kedunia politik. Sudah tidak ada lagi dunia keteladanan disana
- Peneliti : kemudian siapa yang menjadi inspirasi bapak dalam hal menjadi seorang pemimpin?

Narasumber : inspirasi ya, hahaha saya itu hampir tidak punya tokoh yang saya anut, kalo aaa saya sebenarnya lebih mengedepankan yang pertama kejujuran, jadi kalo ditanya figurinya seperti apa saya tidak punya figur yang cocok betul dihati saya apalagi ditatanan nasional kita, meskipun sudah banyak contoh tetapi saya tidak begitu mengenal beliau jadi saya lebih mengedepankan pada simbol2 saja, simbol seseorang yang jujur itu seperti apa. Itulah yang menjadi panutan saya. Seseorang yang bisa mengemban amanah tanggungjawab yg dibebankan itu seperti apa, nah itulah saya mempelajari betul apa arti nya sebuah kejujuran, apa artinya sebuah tanggungjawab apa artinya sebuah komitmen inikan penting bagi seorang pemimpin. Pemimpin tidak bisa dong sekarang bicara A besok bicara B komitmennya seperti apa kalo sudah seperti itu tanggung jawabnya dimana ketika mereka berbicara enak saja seperti itu, tapi kan dinegara kita banyak yg seperti itu. Makanya saya tidak mengacu pada figur seseorang, tetapi saya lebih ke sifat2nya yang saya pelajari

Peneliti : kemudian, bagaimana pandangan bapak mengenai kepemimpinan pemerintahan di indonesia?

Narasumber : miskin keteladanan, saya menilai masih seperti itu. Banyak ya pemimpin dinegara ini sebenarnya yang patut kita contoh, tetapi ternyata setelah berjalannya waktu akhirnya kan terkuak juga, mungkin ketidakbaikannya, ketidak jujurannya, mohon maaf kalo menyebut nama boleh nggak ini? Boleh? Kita tau anas urbaningrum dulu ketika dia baru mulai berkembang mungkin njenengan masih SMP, ketika naik daun di tatanan politik ditatanan kenegaraan bagus sekali orang menilai bahkan juga istrinya orang krapyak juga kan, nah mohon maaf loh mungkin ada keterkaitan loh yaa haha orang menilai wah anas ini betul2 sosok pemimpin yang baik kedepan ini perlu untuk kita jaga, kita pupuk, orang kalo udah punya calon punya bibit yang seperti ini kan bagaimana kita membuat mereka menjadi baik lagi jadi nanti jika pada saatnya negara ini membutuhkan seorang pemimpin, ini ada calon nya siap. Ternyata sampe dengan belum begitu klimaks belum begitu top karirnya ternyata kesandung masalah juga, walopun masih debat tebal karna KPK itu tebang pilih suka dan tidak suka, memilih pesanan dan lain2 tetapi apapun alasannya anas urbaningrum terjerat masalah hukum dan itu ternyata kalo dilihat dr sisi kekayaannya yang hampir tidak masuk akal banyak milyaran yang masuk kesana sementara sumber pendapatannya tidak begitu jelas kan ini menjadi semakin nampak, walopun skarang katanya tanah yang disana sudah dikembalikan menjadi milik pondok itu nggih? Nah itulah. Tetapi menurut saya begini mungkin seperti pak anas urbaningrum ini tidak berniat 100% kesana, tetapi karena sistem juga akhirnya mereka tersandung masalah hukum. Tetapi apakah orang mau memahanmi hal semacam itu? Pak anas itu jangan lupa mereka kan seorang ulama juga, mereka kan juga sudah tau siste yang salah dan sistem yang benar, nah didalam tata negara juga sebagai politikus sejati itu dulu, mestinya kan tau semacam itu. Nah itulah pandangan saya, terserah antara suka atau tidak suka terhadap pandangan saya itu

hak saya untuk menyampaikan, karna saya tanya boleh menyebut nama atau tidak, jadi semacam itu

Peneliti : ngapunten, aaa bapak lahir dari keluarga seorang pemimpin?

Narasumber : bukan, bukan. Bapak saya itu bahkan menjadi PNS nya sama saya duluan saya. Jadi bapak saya itu dulu seorang swasta di madukismo lama sekali freelance disana kemudian ada honorer dulu waktu itu namanya masih bkkbn dulu aaa mereka mencari tenaga penyuluh bapak saya masuk disitu, saya begitu lulus SMA tahun 82 saya nglamar akabri juga saat itu sampai pantokir ternyata saya out akhirnya saya masuk ke PNS sewaktu itu saya didepartemen penerangan. Kira2 selang 8 bulan kaloga 9 bulan bapak saya diangkat cpns jadi saya dulu yang diangkat selang 1 tahun ya 8 bulan itu bapak saya baru diangkat menjadi cpns. Artinya apa? Bapak saya bukan seorang pemimpin, bapak saya hanya pegawai dengan sangat rendah golongannya karna masuk dalam golongan 1 sayapun masuk dari golongan 2A jadi basic saya dulu SMA, saya kerja sambil kuliah, makanya kuliah S1 saya di UT dan ternyata kuliah di UT itu tidak mudah lulusnya saya salah memilih sekolah kalo saya mengejar kuantitas kelulusan saja, tetapi kalo kita berbicara kualitas, ternyata di UT itu luar biasa karna harus komprehensif betul. Nilai IP saya di UT sangat mepet 2,01 saya itu lulus jadi waktu itu saya kelebihan berapa sks kemudian ini boleh di delete sepanjang untuk mengurangi pembagi nah gitulo, karna lulus harus minimal 144 sks nah saya itu ada 152sks nah yg nilai mati2 ini yg saya delete akhirnya pembaginya 144 sks tidak 152, nah inilah yang setelah saya liat setelah 2,01 di yudisium itu ini sudah bisa lolos belum ya pak, sudah yg penting 2,0. Oke kalogitu saya ngambil aja dah saya ambil ada beberapa perbaikan nilai dan saya mau memperbaiki lagi ah udah capek betul jadi akhirnya seperti itu

Peneliti : bapak asli bangunharjo?

Narasumber : bukan, saya asli bantul sini. Jadi saya menjabat lurah tu karena tugas saja, bukan karena yg lain makanya kan hanya PJ lurah bukan lurah definitif disana gt

Proses pengembangan diri

Peneliti : kemudian mengenai proses pengembangan diri pak, bagaimana proses pembentukan individu yang diperoleh bapak dlm hal menjabat menjadi seorang pemimpin kelurahan?

Narasumber : yaa, proses pengembangan individu ini kaitannya dengan ketugasan, ketika kita berbicara tugas pokok dan fungsi seorang lurah desa disana saya pun harus belajar banyak, yang pertama saya pelajari adalah tugas fungsi pokok saya sendiri, yang kedua saya harus mempelajari perilaku/karakter teman2 saya. Ini yang agak susah, karna apa? Untuk mempelajari karakter seseorang itu kan tidak cukup waktu satu dua minggu, satu bulan belum tentu cukup bahkan satu tahun belum tentu cukup, tergantung bagaimana keterbukaan yang kita bangun, tergantung bagaimana intensitas ketika kita bergaul dengan dia apakah bisa setiap hari ketemu apakah

hanya seminggu 3 kali apakah hanya sebulan sekali dsb saya berusaha berusaha untuk mempelajari mereka maka saya setiap pagi hari setelah apel pagi di kecamatan saya langsung ngantor ke desa sampe dengan jam 2 nah itulah sehingga saya didalam pengembangan diri saya saya harus mencoba memperkaya pengetahuan saya terkait dengan pribadi masing 2 temen yang saya ajak untuk bekerja sama, pengembangan diri saya banyak dituntut disana ketika harus berhadapan dengan orang yang tidak mau terbuka saya harus bersikap bagaimana, ketika saya harus menghadapi orang yg sangat terbuka saya harus bersikap bagaimana saya harus menyampaikan pendapat saya seperti apa nahkan saya harus mengukur bahwa apa yang saya sampaikan ini bisa ditangkap oleh lawan bicara saya, jadi saya harus mempelajari banyak hal kalo itu

Peneliti : berarti bapak sangat menikmati proses tersebut ya pak ya?

Narasumber : yaaa hahaha nikmat nggak nikmat

Peneliti : kemudian apakah hasil dari pengembangan diri yang diperoleh bapak berdampak juga terhadap kinerja dan prestasi yang diperoleh ?

Narasumber : oh iyaa, kalo itu iya. Kalo itu begini ceritanya, seorang pemimpin itu kan punya kewibawaan dan kewibawaan seseorang bisa dibangun yang pertama sikap, yg kedua karena pengetahuan, yang ketiga karena karismatika dari seseorang yang keempat karena warisan kekeluargaan. Jadi seorang putra pemimpin itu bisa dihormati karena dia putra pemimpin, seseorang dihormati itu karena seseorang punya karisma. Karisma seorang pemimpin itu tidak bisa diciptakan, tapi itu given dr yg maha kuasa, jadi dia dateng kemudian menjadi PJ lurah dilihat wah pantas ternyata emang dia seorang pemimpin, itu karisma. Kemudian karena pengetahuan, ya jelas karena dia mneguasai betul apa yg dia ketahui dia mneguasai betul sehingga dia pantas disebut pemimpin dan berwibawa karena pengetahuannya. Karena kejujurannya pun juga bisa berwibawa nah semacमितu, nah kombinasi yang semacam ini akhirnya yang bisa membentuk seseorang itu menjadi seorang pemimpin, hanya orang itu akan kelihatan garis tebalnya benang merahnya oh ini seorang pemimpin yg karismatik, oh ini seorang pemimpin yang keturunan, oh ini seorang pemimpin yang emnag menguasai pengetahuan, oh ini karena diberi karna hadiah saja sebenarnya dia tidak pantas menjadi seorang pemimpin tetapi karena sistem dia menjadi seorang pemimpin maka dia dijadikannya seorang pemimpin. Nah

Peneliti : berapa persen aaa berdampaknya terhadap para pegawai dan masyarakat?

Narasumber : kinerja nya? Kalo itu sebenarnya presentase kewibawaan seseorang itu menurut saya lo itu lebih cenderung pada yang pertama yaitu karisma yang kedua pengetahuan. Yg ketiga sikap kejujuran, ini yang mendorong seseorang menurut saya. Seseorang itu bisa menghormati pemimpinnya karna tiga hal ini. Yang pertama karismanya memang ada, karna pengetahuannya karna dia pintar yang ketiga kejujurannya memang patut diteladani

Gaya kepemimpinan

Peneliti : mengenai gaya kepemimpinan pak, gaya kepemimpinan yang seperti apa yang bapak terapkan?

Narasumber : saya lebih yang kultural, karna ini akan masuk di sistem kalo kultural, budaya kerja. Jadi dengan membangun sebuah sistem yang baik artinya kita mencoba untuk membudayakan kepada temen2 bahwa ini loh pekerjaannya, iniloh cara menyelesaikannya. Saya itu sampai sekarang yang namanya ngetik sendiri saya harus ngonsep saya sendiri kemudian nanti naik ke pak pimpinan disini, setelah turun baru saya jelaskan kepada temen2 itu biasa, jadi kalo saya harus ngetik kalo saya maksud saya itu kan ekselent 3 ya kan disini ekselen 3 ini hanya hanya seperti sama disana juga ketika saya menjadi PJ Lurah saya membuat apebedes 2 tahun itu hampir sendiri saya,karna apa karna sdm yang ada disana tidak mungkin untuk saya berdayakan. Saya tidak mungkin memerintahkan pak carik tolong dibuatkan apebedes untuk tahun ini, ndak jalan, karna sdm pak cariknya tidak bisa exel waktu itu, bagaimana mau selesai jumlah saja sudah sulitnya minta ampun nanti, udah pake komputer masih ppake kalkulator masih pake orek2an kertas, inilah pak carik saya disana pada waktu itu, sehingga saya harus membuat pekerjaan saya selesai, saya bikin senyaman mungkin teman2 saya mencoba menggali satu persatu kemudian setelah selesai saya susun saya florkan ke temen2 rapat hari ini sama besok, hari ini membahas anggaran rutin, besok tentang belanja langsungnya. Seperti itu, saya susun sendiri, selesai kemudian saya undang temen2 dihari yang berbeda “pak ini apebedes rancangannya sudah jadi hasildari konfirmasi panjenengan tadi saya minta tolong dicermati, sekarang ditayangkan”, nah baru pak kasi 123 pak carik kumpul semua saya tayangkan jebret lcd anggaran pertama masalah penghasilan tetap misalnya perangkat desa seperti apa angkanya seperti ini, silahkan dicermati, kalo sudah belanja ATK nya pak carik gimana dibagi 12 bulan nanti ketemu nya sekian , ha nanti yang belanja langsung yang belanja pembangunan nanti pak kasi kesejahteraan silahkan dilihat desa-desa atau dusn mana saja yang menurut panjennegan di perencanaan kemarin ada, aloksi anggarannya sejumlah itu kira2 gimana, jadi ituyang saya lakukan, Saya memilih kultural

Peneliti : mengapa pak?

Narasumber : karna itu lebih mengena, modern itu bisa dijalankan ketika partner kerja kita sudah siap, jadi mereka profesional, bisa membedakan mana pekerjaan utama mana pekerjaan sampingan, mana tugas saya dan mana yang bukan tugas saya. Itu di

kepemimpinan modern itu bisa jalan, tetapi kalo di perangkat desa kalo kita mau make gaya kepemimpinan modern amburadul tambah rummyam. Karna apa kita harus menunjukkan satu2 iniloh tugas nya, sistem nya harus seperti ini

Peneliti : seberapa pengaruhnya pak gaya tersebut dalam mempengaruhi pegawai dalam pencapaian tujuan?

Narasumber : yang saya tau, ketika saya off dari sana, banyak kepala dusun, pak dukuh2 yang kecewa, kami masih membutuhkan pak sebenarnya, tetapi karna sistem ya sampe skarang saya masih digrup WA pak dukuh2 disana, masih ada ini masih aktif saya ini karena ketika saya akan keluar dimasukkan lagi, saya keluar dimasukkan lagi la sayakan sempat nanya kenapa? Bapak itu walopun sudah tidak disewon, tetapi bapak itu punya tempat untuk kami curhat, jadi ketika mereka terjadi kemaslahan dengan pemerintahan terkait dengan sistem yang ada disana mereka masih sering tanya ke saya dan saya itu orangnya terbuka, kalo saya bisa nolong sepanjang tidak keberatan dan tidak mengganggu sistem yang adadisitu silahkan saja saya terbuka, masih sering diundang makan bakmi bareng malem2 itu dengan pak dukuh2, nah itulah mengapa saya milih yang kultural karena kutural ini ketika pergi dari sana saya yakin pasti masih dikenang terus, tetapi ketika modern ya sudah karna itu fungsinya seperti itu selessai ya sudah off

Peneliti : apakah menurut bapak gaya tersebut sudah sangat efektif pak?

Narasumber : yaa, saya melihatnya sangat efektif karena semua rentan kendali itu ada pada saya, semua bisa saya kendalikan mulai dr pendapatan, kemudian belanja nya juga termasuk saya bisa kontrol pengadaan barang dan jasa yang ada disitu, itulah, karena saya bangun dari budaya kepemimpinan saya yang saya lakukan itu

Peneliti : itu juga berdampak gaya kepemimpinan bapak pada struktur atasannya seperti kecamatan, kabupaten dsb?

Narasumber : yaa, hoooh jadi begini, pak camat pada waktu itu ketika ingin tau bangunharjo secara detail langsung panggil saya tidak usah panggil yang lainnya, bapak panggil saya semua yang ada dibangunharjo ada digenggaman saya

Peneliti : kemudian apa sangat berdampak pada kepuasan masyarakat mengenai gaya kepemimpinan bapak?

Narasumber : kalo itu tanyakan kepada masyarakat, saya tidak bisa menjawab kalo itu haha tetapi yang saya tau “wahh apik lurahe seng PJ wingi pak “ nah seperti itu tetapi saya nggak menjufikasi itu karena tugas saya seperti itu saya jalankan tugas pokok sesuai dengan aturan main yang ada maka selesailah tugas saya dan saya mencoba membangun komunikasi yang baik kepada masyarakat disana meskipun saya ini hanya PJ lurah penjabat ya pada waktu itu bukan lurah definitif tetapi saya mencoba membangun komunikasi yang baik terhadap masyarakat, kalo ada lelayu saya coba

untuk hadir, kalo ada sambutan saya tetep bernikan diri untuk memberikan sambutan dalam kondisi apapun terpaksa waktu yang sempit dsb saya selalu usahakan itu

- Peneliti : apakah gaya yang bapak terapkan itu pernah menimbulkan konflik pak?
- Narasumber : konflik interes di diri saya atau di? Berarti disitem? Yaa ada, ada karena apa ? orang yang tidak suka dengan aturan main yang jelas dan tegas itu bisanya nggak suka akhirnya, saya disana memberhentikan seseorang loh itu kalo bukan karna idealisme saya, keberanian saya, kedisiplinan dan tanggung jawab saya tidak mungkin, wong itu saya biarkan juga nggak papa kok tetapi karena yang bersangkutan ini saya melihat dari aturan yang ada dan memenuhi untuk diberhentikan dan saya melihat tingkat produktifitasnya tidak begitu tinggi tidak begitu baik bahkan dia banyak menjadi trouble maker maka saya beranian diri saya lepas dia
- Peneliti : kemudian kapan bapak melakukan pengupgradean gaya kepemimpinan?
- Narasumber : ketika dibutuhkan , ketika sistem itu sudah tidak mampu lagi untuk, untuk apa untuk mengikuti gaya kepemimpinan saya maka saya harus berubah, sistem itulah yang menentukan itulah seseorang mengikuti gaya kepemimpinan itu seperti apa
- Peneliti : kemudian bagaimana tanggapan bapak terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kelurahan lain?
- Narasumber : ada yaaa, jadi kelurahan panggunharjo itu kelurahannya lebih maju ketimbang yang lain karena para pegawai disana itu minimal S1 yaa jadi mereka sudah apa yaa lebih maju sistem dan kinerja nya ketimbang kelurahan lain, kemudian timbulharjo juga ada pamong yang sudah mapan disana ada 2 orang disan alama sekali ada disana dan tidak tersentuh, sehingga terkadang pak lurah agak susah mengkondisikan dengan aturan yang baru ini karena 2 orang ini masih terpola dengan aturan pemerintahan desa dulu sebelum ada UU no 6 tahun 2014 jadi ada macem2 kalo disewon itu
- Peneliti : jadi jika gaya kepemimpinan bapak menimbulkan konflik bagaimana bapak cara menanggapinya apakah adanya diskusi atau yg lain mungkin?
- Narasumber : yaa saya mencoba setiap hari senin saya mengadakan apel duduk, apel duduk itu perangkat desa dan dukuh setiap senin pagi, jadi ada apel didepan kemudian masuk ruangan setelah ini, meskipun Cuma setengah jam kan kalo pagi juga belum ada pelayanan yang banyak yaa, meskipun Cuma setengah jam kita apel duduk disitulah saya membangun komunikasi dengan mereka, “bapak2 kalo ada urusan kalo ada masalah silahkan dituangkan disini karena ini adalah forum panjenengan, sehingga disitu mulai muncul ada yang iri sama temennya mengenai gaji sesama staf mulai yg iri yang itu masuk siang kok gak pernah ditegur nah akhirnya kan mereka memberi solusi sendiri, ketika ketidakhadiran panjenengan, atau sikap kerja gaya menyelesaikan tugas panjenengan itu ternyata membuat yang lain ada yang tidak nyaman, kenapa? Karena tidak sesuai dengan aturan yang anda lakukan, saya

negornya enak kalo seperti itu kalo antara riswidodo dengan yang bersangkutan nggak ada masalah saya tetep hormat kepada panjenengan saya menghargai panjenengan sebagai manusia yang punya hak asasi yang harus dihormati, dsb tetapi mohon maaf saya disini sebagai kepala desa panjenengan disini sebagai perangkat desa, kewajiban saya kalo panjenengan tidak tertib, saya yang menertibkan jadi ketika saya menertibkan panjenengan bukan berarti saya tidak suka dengan pribadi panjenengan, tapi saya lebih mengkritisi sikap panjenengan selaku perangkat desa, jadi kalo pribadi nggak ada apa2 selesai makan bareng fine2 aja tapi yang bersangkutan kan tau kalo saudara pernah melanggar pernah membuat lingkungan kerja tidak nyaman karna sikap yg sering datang terlambat dll itulah komunikasi yang saya bangun

Cara memimpin dan mengelola pegawai

Peneliti : kemudian mengenai cara memimpin dan mengelola pegawai pak, bagaimana bapak mengelola dan memimpin para pegawai?

Narasumber : kalo memimpin kehadiran saya disana sangat dirasakan, kemudian cara mengelola saya, mengelola ini dalam artian rentan kendali saya nggih, sepanjang saya dapat mengontrol kendali pemerintah yang saya jalankan mereka juga nyaman menjalankan, itu kita jalankan, nah ketika mereka mulai tidak nyaman saya minta keterbukaan, kalo sampeyan tidak nyaman silahkan sampaikan ke saya biar saya tau. Ketidaknyamannya karna apa? Tapi kalo ketidaknyamannya karena aturan ya itu tidak bisa, taat aturan baru kita nyaman bersama kalo njenengan merasa tidak nyaman karna taat aturan ya njenengan yang harus menyelesaikan donk kan yang kita pake disini aturannya

Peneliti : kemudian cara bapak mempertahankan hubungan bapak selaku pemimpin dengan pegawai?

Narasumber : saya sering bersilaturahmi dengan keluarga saya terhadap mereka2, itulah komunikasi yang saya bangun dan ini membangun sebuah image positif kepada mereka terhadap diri saya, saya tidak ingin pencitraan karna apa? Saya bukan lurah definitif artinya apa saya tidak akan maju saya tidk akan mencalonkan lurah dsb bahwa saya hadir distu semata mata karna tugas pekerjaan saya dan saya mencoba membangun komunikasi bersama istri dan anak2 saya, jadi saya sering datengin rumahnya saya sering juga ketika arisan bersama darmawanita atau pkk yang ada disana istri saya sellau menyiapkan doorprise itukan membangun suatu komunikasi bahwa ternyata, dulu itu tidak pernah dilakukan dan ternyata setelah saya disitu, sekali lagi saya tidk butuh pencitraan yaa, sayahanya ingin membangun komuunikasi yang baik karena komunikasi yang baik itu akan membantu memperlacar ketugasan saya nah sehingga mereka timbul rasa pekiwohnya rasa hormatnya dan itu terbuka, mereka dengan saya mereka patuh bukan karna takut

mereka patuh karna berwibawa, mereka takut karna saya mempunyai kepemimpinan yg bisa dipahami oleh mereka

Peneliti : bagaimana cara bapak mempertahankan kinerja pegawai agar terus meningkat?

Narasumber : sistem, saya ngontrolnya dari sistem. Jadi didalam pekerjaan kita biasanya sudah menaruh target, di input itu ada sdm ada dana ada sitem, itu inputnya kemudian ada proses didalamnya dan ada outpunya, outputnya ada dalam pekerjaan. Nah output inikan biasanya ditarget, nah maka dari itu kita kontrol, ketika target ini mulai turun saya harus evaluasi apakah mulai inputnya ada yang salah apakah prosesnya ada yang salah atau bocor bias dsb kenapa outputnya menjadi tidak memenuhi target padahal menurut hitungan logika berpikir sehat harusnya ini terpenuhi target ini, itu

Peneliti : apa yang bapak lakukan agar terus konsisten dan berjalan sesuai dengan visi misi kelurahan?

Narasumber : aaa kalo itu bisa kita lakukan dengan, sebenarnya kalo visi misi itukan 5 tahunan, 6 tahunan kalo skarang. Saya disana tidak membuat visi misi karena saya bukan lurah definitif dan itu tidak dibenarkan ketika kita membuat visi misi maka yang saya lakukan hanya meneruskan visi misi yang sudah ada denganbeberapa aaa apaya inovasi. Visi misi tetep pake pak lurah yang dulu inovasinya ada disaya, review tidak kami lakukan sehingga kita tetep berjalan itu, saya lebih menajamkan pada inovasi2nya nah bagaimana sistem itu bisa berjalan dengan baik bagaimana kita mengelola inovasi, apakah inovasi tersebut bisa berjalan dengan baik tergantung inovasinya bisa diterima atau tidak oleh sistem. Kalo sistem bisa menerima personil tidak bisa menerima maka personelnya yg kita paksa, harus ngikuti sistem yang ada maka inovasi itu bisa jalan

Peneliti : bagaimana cara berperilaku adil terhadap pegawai dan menjadi pembangkit semangat kerja untuk pegawai?

Narasumber : yaa iu masalah perhatian, seorang staff dipuji itu sudah merupakan reward yang sngat luar biasa menurut saya karna saya membiasakan diri memuji karyawan yang bekerja dengan baik, itu harus saya apresiasi dimuka umum, kalo hanya personal seperti ini tidak sehebat ketika itu kita apresiasi di apel pagi misalnya nah itukan setiap orang butuh prestis walopun kalo presti itu kalo di teorinya abraham maslow itukan tempatnya udah agak tinggi ya mulai dr kebutuhan dasar yang ada dibawah itu kan pprestis masih dibutuhkan nah orang ketika diapresiasi dinaikkan harga dirinya didepan umum dan yang menaikkan itu adalah pemimpinnya maka dia akan mendapat kan hati, mendapatkan apa yaaa lega kepuasandidalam dia bekerja. Itulah salah satu saya untuk memberikanreward kepada mereka, karna pa saya tidak melakukan dalam tanda kutip “saya tidak pernah melakukan penyimpangan didalam anggaran” sehingga ketika saya harus memberi uang kepada mereka, saya tidak punya uang. Itu prinsip saya karna ketika saya mendapatkan anggaran lebih dari situ tetapi dengan cara yang tidak procedural maka itu menjai sesuatu beban dihidup saya, saya itu tidak rang yang suci itu tidak bukannya saya tidak pernah salah saya

juga tidak, tetapi saya mencoba meminimalisir kekeliruan meminimalisir uang haram yang ada di saya, sehingga untuk hal2 yang seperti itu bagaimana saya menghormati bagaimana saya memberikan reward kepada teman kerja saya maka saya lebih banyak mengapresiasi mereka dengan kata2 kmudian nanti saya kunjungi rumahnya, kalo saya kunjungi rumahny akan financialnya tidk begitu banyak paling oleh2 bawa apasih 50rb 100rb sudah, dan mereka terkesan ketika didatangi pak lurah bersama istrinya, suka nya sudah minta ampun itu seneng banget

Peneliti : kemudian mengenai cara membeikan kesempatan kepada pegawai untuk terus terus berinovasi ?

Narasumber : yaa memang ini yang agak susah menurut saya, karna apa ketika orang itu diminta untuk mengeluarkan inovasinya, tidak semua karyawan bisa. Itu yang pertama tidak bisanya karna banyak hal, mungkin karna tidak tau betul apa yang naanya inovasi itu apa, mungkin malu karna inovasi yang saya ngen2 itu ternyata jauh dr yang diharapkan oleh pemimpin saya jadi mereka malu, kemudian yang ketiga dia khawatir kalo jangan2 inovasi saya nanti tidak dapat diterima nah saya selalu mencoba untuk menggali2 inovasi ang ada di setiap karyawan saya di teman kerja saya walopun sejelek apapun inovasi itu kalo itu sesuatu hal yang baru itu patut kita apresiasi, terkait dengan smpurna atau tidak inovasi itu kan nanti bisa dibuktikan seiring berjalannya waktu dalam pekerjaan, kalo nanti itu bisa memang betul2 memberikan inovasi didalam pekerjaan itu maka apresiasi, tapi kalo tidak maka kita harus melakukan perombakan kita lakukan pembenahan kita cari inovasi yg lain yg lebih bagus. Nah menggalnya adalah dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk memanaj pekerjaannya

Peneliti : kemudian bagaimana bapak menegur pegawai yang berbuat kesalahan?

Narasumber : saya paling tidak suka menegur pegawai saya, sehingga ketika ada yang salah, akan saya mint apekerjaan itu dan saya yang menyelesaikan. Kemudian saya sampaikan iniloh pekerjaannya seharusnya seperti ini, cara saya menegur seperti itu. Saya tidak tau saya seorang pemimpin yang baik atau tidak tetapi saya itu pemimpin yang jarang sekali bahkan tidak pernah saya itu marah, ketika mereka tidak bisa saya harus menyadari bahwa sdm nya mereka hanya segitu tapi ini bukan sdm pak ini mengenai waktu, berarti mereka memang sibuk, saya selalu menutup itu dengan kata2 saya sneidiri yang memang mengjustifikasi bahwa mereka tidak mau tidak bisa menyelesaikan pekerjaan itu karena apa yaa karna yang pertama tidak mampu, yang kdua dia tidak mau mengerjakan sehingga itu akan saya ambil akan saya takeover pekerjaan itu saya selesaikan kemudian saya jelaskan iniloh pekerjaannya harusnya seperti ini. Bendahara saya sering saya ajak diskusi semacam itu, sudah dijurnal akhir bulan? Belum pak, dah ketemu belum? Belum, sini bawa sini kita kontrol satu2 selesai saya kasih rumusnya nah harusnya setiap akhir bulan km mengerjakan seperti ini itu jadi mungkin kalo saya dianggap jadi pak lurah disana saya selaku bendahara juga bisa selaku pak carik juga bisa karna harus menyusun apebedesnya membangun komunikasi dengan bpd karangtaruna dsb itu juga harus,

jadi karna saya lama bekerja dikecamatan, saya itu bekerja sudah 34 tahun jadi mungkin maish belum apa2, itu 25-26 tahun saya kerja dikecamatan sehingga saya tau persis kondisi yang ada didesa, desa dibantul ini rata2 hampir sama seperti itu kondisinya sehingga apa yaa agak komplek lah referensi saya untuk mengatur desa

Peneliti : bagaimana bapak mempertahankan prestasi yang diperoleh

Narasumber : yaa begini, saya terbiasa menargetkan harus ada kejuaraan yang kita raih, kalo dulu dikecamatan saya berkolaborasi cukup bagus, minimal satu juara nasional setiap tahun. Jadi 2014 ada, 2015 ada, 2016 ada, 2017 juga ada. Disewon waktu itu, saya berkolaborasi dengan pak camat sangat bagus pd waktu itu, saya tau karna pak camatnya itu lebih junior drpd saya punya komunikasi yang bagus dgn saya, kita saling menghormati dan memahami, karena saya juga punya banyak bekal untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada didesa atau kecamatan. Ketika harus ada kejuaraan pak camat menyampaikan kalo bisa setiap tahun kita harus ada kejuaraan tingkat nasional pak, oke saya siap. Apapun event nya kita dorong, mulai dr lomba desa di panggungharjo 2014 juara nasional, lomba kelompok tani di pendowoharjo juara nasional, lomba desa wisata yg ada ditembi juara nasional juga. Itu berturut2 saja bahkan pernah dalam 1 tahun itu lebih dr satu kejuaraan nasional, jadi itu hanya menyangkut budaya dan komitmen, kita mau menciptakan budaya kita punya budaya juara, yasudah komitmen nya kita pegang. Kalo itu sudah menjadi komitmen apapun caranya bagaimana caranya kita untuk menyiapkan bagaimana kita menggali dana bagaimana kita menyiapkan sdm nya bagaimana kita menyiapkan sistem yang kita bangun disitu harus kita siapkan semuanya, dan itu tida mudah butuh waktu butuh pikiran butuh kepercayaan, keteladanan dll banyak sekali kita butuhkan disitu karnakan kalo kita berbicara kejuaraan nasional itu sudah di indonesia itu hanya ada 1 itu hahahaha

Peneliti : kemudian bagaimana yang bapak lakukan untuk tetap bersaing prestasi dengan kelurahan lain?

Narasumber : yaa itulah, kesulitan saya disana, jadi tidak semua perangkat desanya bisa mendukung ke saya, ada resistensi perangkat desa yang menurut saya sangat menggagu kinerja saya. Sehingga saya tidak bisa membangun sistem yang cukup baik karena yang pertama ada penghambatnya yang kedua sistem yang saya bangun tidak dpt berjalan 100% yang ketiga waktu, yg hanya 1,5 tahun. Itu tidak cukup

Kinerja pemerintah desa

Peneliti : apa arti kinerja menurut bapak?

Narasumber : kinerja itu sistem kalo saya, sistem bekerja yang ada diorganisasi tersebut. Sehingga ketika sistem itu tidak berjalan baik maka sistem itu rendah

Peneliti : jadi pada saat itu kinerja pemerintah desa ?

- Narasumber : tidak begitu baik, karena sudah ada apebedes mereka tinggal menjalankan uangnya sudah ada itupun tidak dijalankan
- Peneliti : mengenai kinerja aparat desa, terutama posisi jabatan yang berada dekat dibawah kepemimpinan bapak?
- Narasumber : itulah resistensinya, saya ada di pakcarik resistensi saya
- Peneliti : bagaimana cara bapak meningkatkan kinerja pada pemerintahan desa?
- Narasumber : saya pernah upgrade pengetahuan mereka, saya coba ikutkan di pelatihan2 kemudian dengan saya setiap senin memberikan apel pagi dan memberikan pengarahan itukan upgrade pengetahuan terhadap mereka juga, jadi semacam itu, sebenarnya menurut saya bagaimana mereka membangun komitmen terhadap kepemimpinan saya sebenarnya, apakah mereka patuh apakah mereka ahh iki meng PJ wee, kan gt dsb
- Peneliti : kemudian mengenai mengapresiasi kinerja tadi dengan memberikan selamat nggih pak nggih
- Narasumber : iyaaa
- Peneliti : apa saja kendala yang bapak temukan dalam meningkatkan kinerja pemerintahan?
- Narasumber : yang disana SDM nya itu usia mbak, seperti pak kasipem pak kasi kemasyarakatan itu kan orang2 yang sudah tua yang udah dijamin dulu dan mereka gaptek sehingga ketika mereka diajak diskusi terkait dengan sistem kerja yg ada yg baru yang skarang hampir 80% pekerjaan itu mengandalkan pada perangkat komputer mereka tidak bisa, itu yang membuat saya susah. Bagaimana pun juga kalo sdm itu tidak bisa ditingkatkan itu percuma, resistensinya pasti ada. Solusinya adalah dengan mengangkat tenaga honor yang ada diorganisasi tersebut. Jadi tenaga honor nya yg kita optimalkan, perangkat desa yang sudah tua tadi hanya menjadi simbol saja akhirnya seperti itu
- Peneliti : kemudian mengenai transparansi pak terhadap pegawai dan masyarakat ?
- Narasumber : ya kalo transparansi apalagi dibidang anggaran saya tidak pernah bersentuhan dengan uang. Itu saya coba berdayakan betul, bahwalurah itu pekerjaanya tidak menghitung uang, yang memegang uang dan membukukan uang itu namanya bendahara, jadi kalo pengen menguasai uang banyak ya jadilah bendahara, saya selalu sampaikan itu. Jadi selama disana 1,5 tahun lebih itu saya belum pernah sekliupun memegang anggaran dari kas yg ada. Setiap kali ada permohonan pencairan uang untuk kegiatan saya selalu baca saya telaah saya tandatangani kemudian saya serahkan bendahara, ha nanti yg bersangkutan ini berhubungan langsung dengan bendahara. Saya tidak ikut campur karna itu tidak berpengaruh terhadap kewibawaan saya, karna kewibawaan tidak pada uang menurut saya tetapi

bagaimana komitmen kita menjaga tugas pokok fungsi dan menjaga tanggungjawab kita ketika saya diserahi pekerjaan itu

Peneliti : berapa bulan sekali bapak melakukan evaluasi kinerja thdp pegawai?

Narasumber : 3 bulan sekali

LAMPIRAN 3 :

TABEL REDUKSI DATA

Masalah yang diteliti	Narasumber			
	Pak Hilmi	Pak Kandar	Pak Wahyudi	Pak Riswidodo
<p>Proses pembentukan dan pengembangan individu</p>	<p>Banyak pengembangan, karena berinteraksi dengan berbagai pihak termasuk masyarakat. Melihat langsung, berinteraksi langsung, dengan demikian harus banyak belajar dari hal terkecil dari masyarakat. Menjadi pemimpin yang bisa diteladani maka akan berpengaruh terhadap prestasi yang diperoleh. (Hilmi, 28/12/2017 09.30 WIB)</p>	<p>Terus dan terus belajar baik dalam arti teksbook maupun belajar perilaku masyarakat. Karena perilaku masyarakat tidak bisa dibaca dibuku baik e-book maupun teksbook tetapi dibaca dengan insting dengan pengamatan dan perilaku, pada intinya terus menerus harus menempatkan diri (Kandar, 29/12/2017, 13.00 WIB)</p>	<p>Mencoba membuka diri, menerima kecenderungan secara fair dan adil mengenai penolakan mengenai apresiasi diterima secara neral. Contohnya ketika masyarakat partisipasinya rendah padahal sudah sangat optimal mmebuka diri dan memberikan ruang partisipasi, itu tidak kemudian menyalahkan masyarakat. Tetapi melihat apakah pendekatan yang dilakukan itu salah atau akademis pesan tidak tersampaikan dengan baik. (Wahyudi, 02/01/2018, 15.40 WIB)</p>	<p>Pengembangan individu kaitannya dengan ketugasan, ketika berbicara tugas pokok dan fungsi lurah desa maka harus banyak belajar, yang pertama belajar mengenai tugas pokok itu sendiri, yang kedua belajar perilaku/karakter teman-teman, hal ini yang sulit karena untuk belajar mengenai karakter seseorang membutuhkan waktu yang tidak sebentar tergantung keterbukaan antar masing2 individu dan tergantung dengan intensitas bergaul terkait waktu. terus menerus mempelajari karakter salah satunya dengan terus memperkaya</p>

				<p>pengetahuan terkait pribadi masing2 teman yang diajak untuk bekerja sama. pengembangan diri banyak dituntut ketika harus berhadapan dengan orang yang tidak mau terbuka dan orang yang sangat terbuka kemudian akan mengetahui dengan cara yang seperti apa agar bisa di tangkap dan dipahami oleh lawan bicara, dengan demikian harus terus belajar untuk mempelajarinya.</p> <p>Seorang pemimpin mempunyai kewibawaan dan kewibawaan seseorang bisa dibangun yaitu sikap, pengetahuan, karismatika, warisan keluarga.</p> <p>Kombinasi tersebut yang dapat membentuk seseorang menjadi pemimpin yang mempunyai karakteristik yang berbeda-beda tergantung pandangan orang</p>
--	--	--	--	--

				mengenai pembawaannya. Hal yang sangat berpengaruh yaitu kewibawaan dengan lebih cenderung karisma kemudian pengetahuan dan kejujuran. (Riswido, 08/01/2018, 16.30)
Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan kultural, dengan melakukan pendekatan ke semua pegawai dalam artian tidak keras tetapi apa yang benar kita laksanakan. Menerapkan gaya kultural karena realitas nya dengan masyarakat karena keadaan didesa ini yang masih kental. Ketika pendekatan diterapkan sesuai dengan yang ada di masyarakat dan pencapaian prestasi juga tidak dipungkiri tidak lepas dari peran masyarakat. (Hilmi, 28/12/2017 09.30 WIB)	Karna lingkungan desa maka sering menerapkan partisipasi diskusi karena hal tersebut efisien, dengan gaya kepemimpinan kultural melakukan pendekatan-pendekatan. Tetapi jika target dari sisi waktu harus segera selesai maka menerapkan gaya kepemimpinan modern, sesuai dengan situasi dan waktu. (Kandar, 29/12/2017, 13.00 WIB)	Melihat dan kemudian mengembalikan yang seharusnya dilakukan karna kepala desa disumpah untuk tiga hal yaitu menjaga undang2 dasar, menjaga pancasila, dan menjalankan tugas sebaik2nya sejujur2nya seadil2nya. Semua penolakan dari masyarakat harus diterima karena itu merupakan sebagian dari proses. Tidak ada pendekatan, tidak ada perspektif tunggal harus mengkombinasikan antar kedua gaya kepemimpinan kultural dan modern karena sangat situasional, gaya kepemimpinan	Menggunakan gaya kepemimpinan kultural karna akan masuk di sistem mengenai budaya kerja. Dengan membangun sistem yang baik maka artinya mencoba untuk membudayakan kepada teman2 mengenai tugas nya dan cara menyelesaikannya. a. Karna keterbatasan SDM para pegawai yang kurang maka harus turun tangan secara langsung. SDM di kelurahan bangunharjo sulit diberdayakan karna memang keterbatasan ilmu pegawai, hal ini yang menjadi

			modern digunakan pada saat2 tertentu saja pada saat dibutuhkan, selain itu lebih dengan gaya kepemimpinan kultural. (Wahyudi, 02/01/2018, 15.40 WIB)	hambatan untuk dapat memerintahkan tugas mereka untuk segera diselesaikan. Menggunakan gaya kepemimpinan kultural karena di perangkat desa lebih sesuai, karena kalau di perangkat desa memakai gaya kepemimpinan modern maka tidak akan berjalan dan menjadi rummy karna harus menunjukkan satu persatu mengenai tugas masing2 perangkat dan sistemnya. (Riswido, 08/01/2018, 16.30)
Relasi antara gaya kepemimpinan dengan Kinerja	Sangat berpengaruh ketika pendekatan diterapkan sesuai dengan yang ada pada masyarakat, karena semua pencapaian prestasi yang ada didesa tidak terlepas dari peran masyarakat. (Hilmi, 28/12/2017, 09.30)	Jelas berpengaruh terhadap kinerja maupun masyarakat tergantung dengan situasi. (Kandar, 29/12/2017, 13.00)	Berpengaruh, masyarakat dan pegawai itu harus dibangun keteladanan dan yang harus ditampakkan adalah sesuatu yang bisa diukur oleh indra mereka dan bisa dilihat secara pasti (Wahyudi, 02/01/2018, 15.40)	Berpengaruh, karena terlihat ketika pegawai dan masyarakat berperilaku, hal tersebut karena dalam hal pendekatan-pendekatan yang dilakukan sesuai dengan masyarakat dan pegawai (Riswido, 08/01/2018, 16.30)

LAMPIRAN 4:

DOKUMENTASI



Gambar E.1

Penulis dengan Narasumber 1 Kepala Desa Timbulharjo

Drs. Kandar



Gambar E.2

Penulis dengan Narasumber 2 Kepala Desa Pendowoharjo

H. Hilmi Hakimudin, S. Pd.I



Gambar E.3

Penulis dengan Narasumber 3 Kepala Desa Panggunharjo

Wahyudi Anggoro Hadi, S. Farm



Gambar E.4

Penulis dengan Narasumber 4 Kepala Desa Bangunharjo

Riswidodo, S. IP, M. M

LAMPIRAN 6 :

BIODATA PENULIS

BIODATA DIRI



Nama lengkap : Tri Hidayati
Nim : 13311322
Tempat, Tanggal Lahir : Bantul, 14 Januari 1995
Telepon/HP : 082242407650
Email : trihidayatiarifin@gmail.com