

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Administrasi Negara**

Administrasi negara juga merupakan bagian ilmu politik yang mempelajari penentuan kebijaksanaan negara dalam suatu proses. Oleh sebab itu, sebagai suatu ilmu yang diperoleh dari kedua pengetahuan ini, administrasi negara menghendaki dua macam syarat jika hendak dipahami. Pertama, perlu mengetahui suatu mengenai administrasi umum. Kedua, harus diakui bahwa banyak masalah administrasi negara timbul dalam kerangka politik.

Menurut **Dimock** dan **Dimock** yang dikutip oleh **Anggara (2012:134)**, administrasi negara adalah:

**“administrasi negara merupakan bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan yang lebih luas, yaitu ilmu pengetahuan yang mempelajari bagaimana lembaga-lembaga mulai dari satu keluarga hingga perserikatan bangsa-bangsa disusun, digerakan dan dikemudikan”.**

Selanjutnya **Dimock** dan **Dimock** dalam **Anggara (2012:144)** menambahkan bahwa administrasi negara adalah ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki rakyat melalui pemerintah, dan cara mereka memperolehnya. Oleh sebab itu, ilmu administrasi negara tidak hanya mempersoalkan apa yang dilakukan pemerintah tetapi juga bagaimana melakukannya. Sejalan dengan pendapat di atas **Thoha** dalam **Anggara (2012:147)** mengemukakan ilmu administrasi negara diturunkan dari ibu administrasi dan ayah politik.

Sedangkan menurut **Waldo (1983:3)** mendefinisikan administrasi negara sebagai organisasi dan manajemen manusia dalam pemeritahan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan/ditetapkan. Selain itu, administrasi negara merupakan seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan negara.

Pengertian administrasi negara menurut **George J. Gordon** yang dikutip oleh **Inu Kencana (2003:3)**, mengemukakan:

**“seluruh proses baik yang digunakan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif dan yudikatif”.**

Administrasi negara menurut **Edward H. Litchfield** yang dikutip oleh **Syafei (2003:33)**, yaitu:

**“suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintahan diorganisir, diperlengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakan dan dipimpin”.**

**Syafei (2003:32)** dalam bukunya *Sistem Administarasi Negara Republik Indonesia*, mengemukakan ada 7 hal khusus dari administrasi negara, yaitu:

- 1) Tidak dapat dielakan (*unavoidable*)
- 2) Senantiasa mengharapakan ketatan (*expert obedience*)
- 3) Mempunyai prioritas (*has priority*)
- 4) Mempunyai pengecuaian (*has exceptional*)
- 5) Puncak pemimpin politik (*top management political*)
- 6) Sulit diukur (*difficult to measure*)

- 7) Terlalu banyak mengharapkan dari administrasi publik (*more is expected of publick administration*)

Berdasarkan pengertian administrasi negara diatas, dapat disimpulkan bahwa administrasi negara adalah kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan urusan-urusan negara, keijakan negara dan kewenangan politik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 1. Ciri-ciri Administrasi Negara

Ciri-ciri administrasi negara menurut **Thoha** yang dikutip oleh **Anggara (2012:143)** adalah sebagai berikut:

- a. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih urgent dibanding dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi yang diberikan ini karena menyangkut kepentingan semua masyarakat dan jika tidak disegerahkan atau ditangani oleh organisasi lainnya maka tidak akan jalan.
- b. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semimonopoli.
- c. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, administrasi negara dan administratornya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturan. Hal ini memberikan warna legalitas dari administrasi negara tersebut.
- d. Administrasi negara dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan oleh harga pasar. Pelayanan oleh administrasi negara ditentukan oleh ras pengabdian kepada masyarakat umum.

- e. Usaha-usaha yang dilakukan oleh administrasi negara sangat bergantung pada penilaian rakyat yang dilayani.

## 2. Fungsi Administrasi Negara

Dalam kegiatannya **Henry Fayol** yang kemudian dikutip oleh **Anggara (2012:144)** memisahkan fungsi administrasi ke dalam lima aspek pokok yang penting yaitu:

- a. Merencanakan
- b. Mengorganisasikan
- c. Memimpin
- d. Melaksanakan pengorganisasian
- e. Melaksanakan pengawasan.

## B. Pengertian Organisasi

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi, memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Menurut **M. Thoha (2005:223)** menyatakan bahwa organisasi adalah suatu kerangka hubungan yang berstruktur yang didalamnya berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerjasama untuk menjalankan fungsi tertentu. Sedangkan **Robbins (1994:4)** menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial

yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang berkerja atas dasar yang realtif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok orang.

Menurut **Dimock** yang dikutip oleh **Hadayaningrat (1981:42)** menyatakan bahwa:

**“organisasi adalah perpaduan secara sistematis dan bagian-bagian yang ketergantungan atau berkaitan membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koorinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.”**

Organisasi menurut **M. Manuang** yang dikutip oleh **Hasibuan (1996:24)** mengemukakan:

**“organisasi dal arti dinamis adalah suatu proses penetapan perkerjaan yang dilakukan, pembatasan tugastugas atau tanggung jawab serta kewenangan dan penetapan hubungan-hubhngan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang untuk dapat bererja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan. Secara singkat organisasi adalah suatu pembuatan diferensiasi tugas-tugas.”**

Adapun pengertian organisasi dari **Soekarno K** yang kemudian dikutip oleh **Hasibuan (1996:24)** bahwa:

**“organisasi sebagai fungsi manajemen adalah organisasi yang memberikan kemungkinan bagi manajemen dapa tbergerak dalam batas-batas tertentu. Organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu mengadakan pembagian kerja.”**

Sementara organisasi menurut **Hasibuan (1996:24)** menyatakan organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari

sekelompok orang yang berkerja sama dalam mencapai tujaun tertentu. Organisasi hanya sebagai alat atau wadah saja.

Sedangkan menurut **S. Pradjuji Atmosudijo** yang dikutip oleh **Hasibuan (1996:26)** menyatakan:

**“organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu utntuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.”**

Berdasarkan definisi-definsi diatas **Hadayaningrat (1981:43)**, meyatakan ciri-ciri organsasi sebagai beikut:

- 1) Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal.
- 2) Adanya kegiatan yang berbeda-beda tapi satu sama lain saling berkaitan
- 3) Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan pemikiran ataupun tenaganya.
- 4) Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan.
- 5) Adanya suatu tujuan.

### **C. Kepemimpinan transformasional**

Kepemimpinan Transformasional pertama kali diperkenalkan oleh **Mc. Gregor Burns**, dikembangkan oleh **Bernard Bass (1985)**, didefinisikan sebagai kemampuan untuk mendorong pengikut melakukan perubahan, meningkatkan kemampuang yang dipimpin. Kemampuan ini terlihat ketika pemimpin mampu memperluas dan mengangkat kepentingan pegawai, mendorong kepekaan dan

dukungan misi organisasi, dan ketika pemimpin mampu mengendalikan pegawai untuk melihat kepemimpinan pribadinya dan kepentingan organisasi.

Pemimpin transformasional memiliki visi kolektif jelas, memiliki kemampuan mengkomunikasikan secara efektif terhadap seluruh pegawai, melalui berbagai cara, antara lain memberi contoh yang memberi inspirasi bahwa kepentingan organisasi lebih dari kepentingan individual. Pemimpin transformasional mampu mendorong pegawai lebih inovatif, mengambil resiko untuk pembaruan, tidak takut menggunakan cara diluar kebiasaan tetapi tetap eksis mewujudkan visi kolektifnya

Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi/budaya apapun. Teori itu tidak menyebutkan kondisi dimana kepemimpinan transformasional autentik tidak relevan/tidak efektif. Untuk mendukung posisi ini, hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan efektivitas ditiru banyak pemimpin yang berada pada tingkatan otoritas berbeda dalam jenis organisasi berbeda dan negara.

Istilah transformasional didefinisikan secara luas mencakup hampir semua jenis kepemimpinan efektif, apapun proses mempengaruhi yang mendasarinya. Istilah perbedaan jelas kedua jenis teori adalah penekanan pada kharisma dan identitas pribadi yang diatribusikan. Intik kharisma dipandang luar biasa oleh pengikut yang bergantung pada pemimpin untuk bimbingan dan inspirasinya. Kharisma merupakan komponen yang diperlukan kepemimpinan transformasional, dan pemimpin bisa menjadi karismatik tetapi tidak

transformatif. Inti kepemimpinan transformatif memberi inspirasi, mengembangkan dan memberi wewenang kepada pengikut. Pengaruh ini dapat mengurangi atribusi kharisma terhadap pemimpin, bukan meningkatkannya. Proses mempengaruhi yang penting untuk kepemimpinan transformatif tidak sepenuhnya dapat dibandingkan dengan proses mempengaruhi yang penting dari kepemimpinan karismatik, melibatkan ketergantungan pada pemimpin yang luar biasa.

**Burn** mengutarakan kepemimpinan transformatif lebih efektif dibanding dengan kepemimpinan transaksional. Kekuatan kepemimpinan transformatif terletak pada kemampuan dalam memengaruhi pengikut secara individual dan organisasi secara keseluruhan, penekanan yang kuat terhadap nilai dan kebutuhan individu. Burn mengutarakan kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan transaksional adalah dua sisi yang berlawanan dan tidak mungkin dimiliki secara bersamaan.

Pengertian kepemimpinan transformatif menurut **Burns (1978)** yang dikutip oleh **Sedermayanti (2009:192)**, yaitu

**“kepemimpinan transformatif adalah proses dimana pemimpin/atasan dan bawahan saling mendorong satu dengan yang lain ke arah moral dan motivasi tinggi. Kepemimpinan transformatif dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberi dorongan cita-cita dan moral lebih tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, kesamaan, kedamaian dan rasa kemanusiaan kecemburuan/kebencian.”**

Menurut **Maslow (1954)** yang kemudian dikutip oleh **Sedermayanti (2009:192)** menyatakan kepemimpinan transformatif yaitu:



**“kepemimpinan transformasional maksudnya untuk mendorong tingkatan kebutuhan bawahan ke arah hierarki lebih tinggi.”**

Menurut **Bass (1985)** yang dikutip oleh **Sedermayanti (2009:192)** menggambarkan bahwa:

**“kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang saling melengkapi dan harus pada setiap individu pemimpin. Kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan dari tingkatan rendah ke tingkatan lebih tinggi sampai tingkatan mapan. Proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan memimpin diri sendiri, bertanggungjawab atas tindakannya sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat.”**

**Bass (1985)** mengemukakan “kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan”. “kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas visi untuk organisasi, sehingga pengikutnya menerima kredibilitas pemimpin”.

Menurut **Bass (1990)** yang dikutip oleh **Sedermayanti (2009:193)**, ada tiga cara yang dilakukan pemimpin untuk memotivasi pegawai, yaitu:

- a. Mendorong pegawai lebih menyadari arti penting suatu usaha.**
- b. Mendorong pegawai mendahulukan kepentingan kelompok.**
- c. Meningkatkan kebutuhan pegawai lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.**

Menurut **Bass (1990)** dan **Yuki (1998)** yang dikutip oleh **Sedermayanti (2009:193)**, hubungan pemimpin transformasional dengan pegawai tercermin dari:

- a. **Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan pegawai dan menjelaskan apa yang diperoleh apabila kerjanya sesuai dengan harapan.**
- b. **Pemimpin menukar usaha yang dilakukan pegawai dengan imbalan.**
- c. **Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi pegawai selama kepentingan sebanding dengan nilai perkerjaan yang dilakukan pegawai.**

Menurut Northouse yang dikutip oleh Hall, dkk (2008), pimpinan transformasional memiliki kualitas sebagai berikut. Yaitu:

- a. **Memberdayakan pengikut melakukan yang terbaik bagi organisasi**
- b. **Memberi contoh yang baik**
- c. **Mendengar setiap pandangan yang berasal dari berbagai sudut pandang untuk membangun semangat kerjasama.**
- d. **Menciptakan visi dengan melibatkan semua orang-orang dalam organisasi.**
- e. **Bertindak sebagai agen perubahan organisasi dengan menetapkan contoh bagaimana memuai dan mengimplementasikan perubahan.**
- f. **Dan membantu organisasi dengan membantu orang lain agar mampu memberi kontribusi pada organisasi.**

Pemimpin transformasional sebagai kompetensi, tidak muncul sendiri, tetapi dibentuk melalui proses, bertahap dan interaktif. Proses ini meliputi sejumlah tampilan transformatif yang mendorong pemimpin menstruktur ulang dimensi kognitif, afektif dan sosial, kemudian berpengaruh pada: pengetahuan dan keterampilan, perasaan dan motivasi, komunikasi dan kerjasama dengan orang lain.

Pemimpin transformasional dituntut memiliki kesediaan dan kemampuan berkerja di luar kebiasaan yang tertulis di uraian tugas organisasi. Pemimpin harus mampu berperan yang memberi penjelasan kemajuan organisasi.

Peran kepemimpinan transformasional adalah:

- a. Menilai posisinya dalam konteks lebih luas dimana organisasi menjalankan fungsinya.
- b. Membantu organisasi memfokuskan pada tujuan yang ingin dicapai.
- c. Memutuskan “jalan” mana yang akan diambil untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. Memutuskan asumsi penting yang digunakan organisasi mencapai tujuan.
- e. Mampu memanfaatkan peluang, karena yang terjadi dimasa mendatang tidak sama dengan masa lalu, hal baru selalu muncul dan selalu ada peluang.

Untuk menghasilkan produktivitas, dimensi/elemen tipe kepemimpinan transformasional meliputi dimensi/prilaku:

**1) *Charisma atau Idealized Influence (Pengaruh Ideal)***

Mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki karisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk kongkrit, karisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap yang telah diambil dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai dan diikuti oleh para bawahannya.

**2) *Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasi)***

Berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme

dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi para bawahannya.

**3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi/Dorongan Intelektual)**

Karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

**4) *Individualized Consideration or Individualized Attention* (Pertimbangan Individu)**

Karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin mau dan mampu mendengar aspirasi, mendidik dan melatih bawahan. Seorang pemimpin mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahannya serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahannya.

## D. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Penentuan tingkat kinerja yang diinginkan dapat dilakukan dengan melihat tahapan pelaksanaan program dan mengidentifikasi output yang dihasilkan dari setiap tahap tersebut. Tahap atau fase pelaksanaan program sangat terkait dengan hasil yang diinginkan dari program atau kegiatan semakin dapat pula dilihat hasilnya. Oleh karena itu, yang penting adalah memperkirakan dengan berbagai asumsi yang rasional tentang hasil kegiatan atau program.

Menurut **Fahmi (2010:2)** kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Sedangkan menurut **Sianipar (2004:12)** kinerja adalah hasil kemampuan kerja atau sekelompok orang atas sesuatu pekerjaan pada waktu tertentu, bentuk kinerja itu dapat berupa hasil akhir atau produk barang dan jasa, bentuk perilaku, kecakapan kompensasi, sarana ketrampilan spesifik yang berkaitan terhadap keseluruhan organisasi.

Menurut **Bastian** yang dikutip oleh **Fahmi (2012:226)** menyatakan:

**“kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strateis (*strategic planning*) suatu organisasi.”**

keberadaan dan eksistensi dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya dalam melaksanakan tugasnya. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang berhasil manakala banyak pegawainya tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga kinerja tidak tercapai dengan baik dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi, oleh karena itu kinerja pegawai harus benar-benar diperhatikan.

Sedangkan **Amstrong** dan **Baron** yang dikutip oleh **Fahmi (2012:226)** mengatakan bahwa

**“kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”**

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

**Dwiyanto (1995:50)** mengatakan beberapa indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, sebagai berikut:

- a. Produktivitas, konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.
- b. Kualitas Layanan, akibat akses terhadap kualitas pelayanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi suatu ukuran kinerja organisasi publik yang mudah dan murah untuk di pergunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

- c. Responsivitas, kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas di sini menunjukkan pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- d. Responsibilitas, menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
- e. Akuntabilitas, menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

**Mangkunegara (2000:75)** lebih lanjut menyatakan mengenai 4 (empat) faktor kinerja pegawai sebagai standar penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Kualitas kerja yang meliputi ketetapan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra.
3. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap yang meliputi sikap pegawai lain pekerjaan serta kersama terhadap perusahaan

**Prawirosentono (1999:27)** berpendapat bahwa faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja sebagai berikut:

1. Efektivitas merupakan pengukuran atas keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas berkaitan dengan kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, misalnya, baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Ukuran lain dari efektivitas adalah kepuasan( *satisfaction*) dari pegawai atas hasil atau pekerjaan yang dilakukannya, bagaimana pegawai merasa kegunaan dari pekerjaan baik bagi dirinya maupun organisasi.
2. Otoritas dan tanggung jawab, adalah di pergunakan sebagai acuan untuk mengukur kinerja berdasarkan asumsi bahwa dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab selayaknya disebarkan tanpa adanya tumpang tindih yang mungkin dilakukan oleh pegawai karena kurang jelasnya pembagian antar keduanya. Wewenang yang dimiliki oleh pegawai selayaknya berkaitan langsung dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki. Untuk mengukur otoritas dan tanggung jawab dengan demikian menggunakan indikator pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.
3. Disiplin merupakan ketaatan dan hormat terhadap aturan maupun sanksi yang dijatuhkan kepada pihak yang melanggar, hal ini meliputi : penggunaan waktu kerja dan penerapan sanksi.
4. Inisiatif menjadi salah satu dimensi kinerja berdasarkan asumsi untuk mengemukakan pendapat maupun melaksanakan perintah berdasarkan cara yang dianggapnya tepat, sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkreasi dan tidak tergantung pada instruksi dari atasan, hal ini meliputi kesempatan mengemukakan gagasan atau usaha perbaikan kerja.



Faktor ini yang peneliti gunakan untuk mempengaruhi kinerja menurut **T.R. Mitchell** yang dikutip oleh **Sedermayanti (2009:51)**, adalah sebagai berikut:

**1) *Quality of Work* (Kualitas Kerja)**

Dimana mutu hasil kerja, ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai, serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan.

**2) *Promptness* (Ketepatan Waktu)**

Dimana berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu.

**3) *Initiative* (Inisiatif)**

Dimana semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya.

**4) *Capability* (Kemampuan)**

Dimana setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang dikenuninnya serta mengetahui arah yang akan diambil organisasi sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan.

**5) *Communication* (Komunikasi)**

Dimana proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik atasan, maupun dengan sesama pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil

keputusan dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya.

### **E. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Sebagaimana telah diketahui bahwa kepemimpinan transformasional merupakan cara seseorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan/pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Pengaruh yang meliputi pemimpin sebagai pendorong, fasilitator dan katalisator.

Menurut **Mangkunegara (2009:15)** faktor penentu kinerja individu dalam organisasi adalah:

1. Atribut Individu. Yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan, keahlian, latar belakang serta deografid anfaktor psikologis meliputi persepsi, attitude personality, pembeajaran dan motivasi.
2. Upaya Kerja (*Work Effort*), yang membantu keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan Organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja srtuktur organisasi dan *job design*.

Dari kegiatan keterangan diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawainya. Hal ini dipertegas oleh pendapat **Bass** yang kemudian dikutip oleh **Wirawan (2002:49)** dengan

menggunakan kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja melebihi yang diharapkan pemimpin (*performance beyond expectation*).

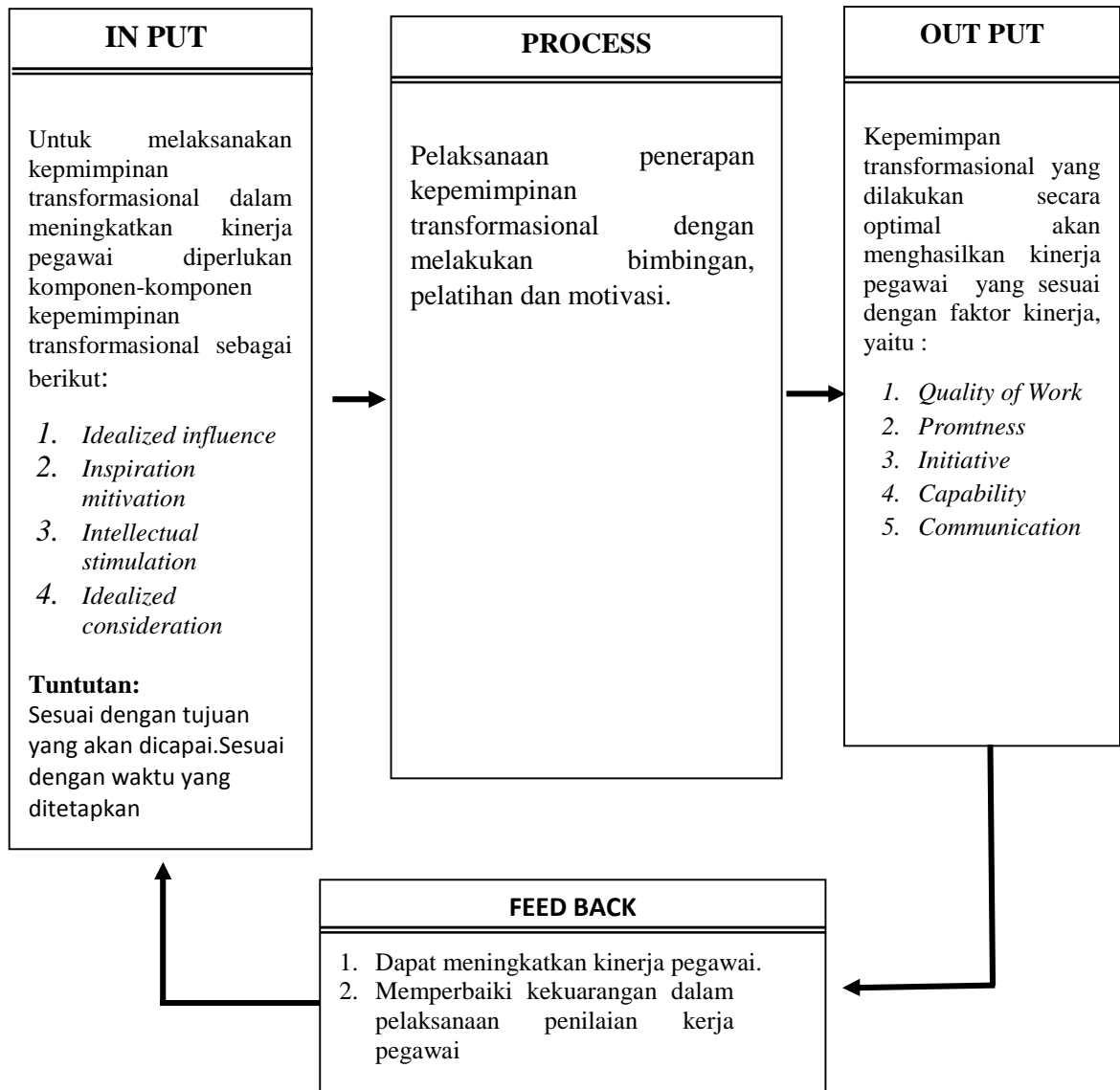
Hasil penelitian para ahli mengenai kepemimpinan transformasional yaitu **Karen Boehnke** dan **Nick Bontis** yang dikutip oleh **Suryanto (2007:31)** menyatakan:

**“walau penelitian prinsip kepemimpinan transformasional perlu adaptasi untuk berbagainegara secara universal juga kepemimpinan transformasional membantu pemimpin memimpin karyawan lebih efektif dan menghasikan kinerja terbaik.”**

Sedangkan **John Sparks** dan **Joseph Schenk** yang dikutip oleh **Suryanto (2007:31)** mengatakan bahwa:

**“hasil kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transformasional sungguh-sungguh dapat mentransformasi pengikut dengan mendorong mereka melihattujuan yang lebih tinggi pada dunia kerja.”**

**Gambar 2.1**  
**Hubungan Timbal Balik Antara Kepemimpinan Transformatifional Terhadap Kinerja Pegawai**



Penjelasan:

1. Input (masukan)

Input maksud adalah suatu masukan dalam suatu sistem pendekatan yang dapat dijadikan suatu bahan yang berguna untuk tercapai suatu tujuan yang dikehendaki, dalam sebuah organisasi yang memberikan pelayanan, kualitas didalam pemberian pelayanan tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia didalam organisasi tersebut. Salah satu contoh adalah kepemimpinan transformasional yang dimiliki organisasi tersebut di dalam penyelesaian tugas dan pendelgasian wewenang, kepemimpinan transformasional merupakan suatu bagian penting yang harus dimiliki oleh pimpinan didalam organisasi. Kepemimpinan transformasional sangat berperan penting dalam proses peningkatan kinerja pegawai, hal itu ditunjukkan dengan bukti jika seorang pemimpin memiliki sikap kepemimpinan transformasional yang tinggi, dia akan memberikan contoh yang bersifat positif kepada pegawai. Seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional harus memiliki sikap seperti diantaranya:

- a. *Idealized influence* (pengaruh ideal). Perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya (trust) dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.
- b. *Inspiratioan motivation* (motivasi inspirasi), yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna ata

pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspeksti yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.

- c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pimpinan yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.
- d. *Individualized consideration* (pertimbangan individual). Direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepda kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

## 2. *Proces* (proses)

Proses ini merupakan sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dapat dimanfaatkan dalam melaksanakan implementasi kebijakan yang berdasarkan pada fungs-fungsi kepemimpinan transformasioanl. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai sekretariat dinas tenaga kerja dan transmigrasi provinsi jawa barat studi kasus subbagian kepegawaian dan umum. Tidak terlepas dari pemanfaatan input yaitu dimensi kepemimpinan transformasional.

### 3. *Out put* (keluaran)

Apabila dimensi dari kepemimpinan transformasional telah dilaksanakan dengan memanfaatkan input yang ada, maka kinerja pegawai akan meningkat. Peningkatan kinerja pegawai dapat di nilai dengan terpenuhinya ukuran-ukuran penyelesaian tugas.

### 4. *Feed back* (umpan balik)

Peningkatan kinerja pegawai diharapkan untuk dapat memberikan umpan balik terhadap input yang berupa kesinambungan unsur-unsur yang terdapat dalam input, sehingga diupayakan agar lebih berdaya guna. Dimana umpan balik yang diharapkan adalah memperbaiki kekurangan yang terjadi. Peningkatan atau tidaknya kinerja pegawai tergantung pada bagaimana pemimpin berperilaku dan memberikan contoh pada bawahannya. Proses kepemimpinan harus dilakukan secara terarah, baik menyangkut pemberian motivasi, pengembangan kreativitas, hingga memberikan contoh dalam melaksanakan tanggung jawab. Cara diatas tersebut merupakan proses organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, terbukti bahwa, model kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi performa kerja pegawai dimana proses kepemimpinan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan orang-orang yang berada dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang diharapkan sebelumnya.