

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Administrasi

Pengembangan di bidang administrasi dalam rangka peningkatan kemampuan administratif (administratif capability), bukan saja diperuntukan dalam lingkungan pemerintahan saja, tetapi juga bagi organisasi-organisasi swasta, terutama dalam rangka pelaksanaan pembangunan nasional. Administrasi diartikan sebagai suatu proses pengorganisasian sumber-sumber sehingga tugas pekerjaan dalam organisasi tingkat apapun dapat dilakukan dengan baik. Proses administrasi akan melaksanakan tiga fungsi utama yang berhubungan erat dengan tiga tingkatan umum dalam hierarki formal. Administrasi muncul dan berkembang akibat adanya kebutuhan manusia untuk bekerja sama guna mencapai tujuan yang tidak dapat dihasilkan secara perorangan, hal ini berkaitan dengan hakikat sifat manusia yang mempunyai kemampuan terbatas sehingga dengan keterbatasan mendorong manusia untuk bekerja demi mencapai tujuan yang diinginkan.

Administrasi secara etimologis berasal dari bahasa Inggris dari kata *administration* yang bentuk infinitivnya adalah sebagai *to manage* (mengelola) atau *to direct* (menggerakkan) administrasi memiliki dua arti yaitu: arti secara sempit dan arti secara luas yaitu:

1. Menurut **Silalahi (2009:5)** administrasi secara sempit adalah penyusunan dan perencanaan data dan informasi secara sistematis baik maksud secara keseluruhan dan dalam hubungan satu sama lain.

2. Sedangkan administrasi secara luas menurut **Silalahi (2009:11)** yaitu

“kegiatan kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.

Administrasi dalam arti luas berasal dari kata Administration (bahasa Inggris) yang dikemukakan beberapa ahli dan dikutip oleh **Soewarno Handyaningrat** dalam bukunya **“Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Managemen” (1981:2)**. Administrasi dalam arti luas yaitu :

- a. **Leonard D. White**, memberikan definisi *“Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale ... etc”* (Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, Negara, swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagiannya).
- b. **H. A. Simon** dan kawan-kawan memberikan definisi *“Administration as the activities of groups cooperating to accomplish common goals”* (Administrasi sebagai kegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama)
- c. **Willam H. Newman**, mengatakan *“Adminostration has been defined as the guidance, leadership and control of the effort of a group of individuals towards some common goal”* (Administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan dari pada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tercapainya tujuan bersama).

Sementara itu administrasi menurut **Siagian (2006:2)** yaitu keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Beberapa pengertian administrasi diatas, dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah kegiatan kerjasama yang dilakukan dua orang atau lebih

dalam penyusunan data dan informasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

B. 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 di pahami. Pertama, perlu mengetahui sesuatu mengenai administrasi umum. Kedua, harus diakui bahwa banyak masalah administrasi Negara timbul dalam kerangka politik.

Menurut **Dimock dan Dimock** yang dikutip **Anggara (2012:134)**,

“Administrasi Negara merupakan bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan 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 (1983:9)** mendefinisikan:

“Administrasi Negara sebagai organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, administrasi Negara merupakan seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan Negara”.

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

1. Ciri-ciri administrasi Negara

Ciri-ciri administrasi Negara menurut Thoha dalam Anggara (2012:143) adalah sebagai berikut :

- a. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi Negara bersifat lebih urgent di banding dengan pelayanan yang di berikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua masyarakat dan jika sederhana atau ditangani oleh organisasi lainnya, 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 relative 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 rasa 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 Fayol (dikutip Anggra,2012:144) memisahkan fungsi administrasi ke dalam lima aspek pokok yang penting yaitu :

- a. Merencanakan
- b. Mengorganisasi
- c. Memimpin
- d. Melaksanakan pengordinasian
- e. Melaksanakan pengawasan

C. 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 **Thoha (2005:223)** menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur didalamnya berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja untuk menjalankan fungsi tertentu.

Sedangkan **Robbins (1994:4)** menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entry*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan

yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok orang.

Menurut **Dimock**, dalam **Handayaniingrat (1981:42)** menyatakan:

“Organisasi adalah perpaduan secara sistematis dari pada bagian-bagian yang saling ketergantungan atau berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.”

Berdasarkan beberapa pengertian organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerjasama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi.

Ciri-ciri organisasi yang dikemukakan **Farland** yang dikutip oleh **Soewarno Handayaniingrat (1981:43)**, sebagai berikut:

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuan usaha / kegiatan
3. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usaha nya / tenaga nya
4. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan
5. Adanya suatu tujuan

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi di antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan. Organisasi dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai tidak terlepas dari pemberdayaan potensi yang ada.

D. Kebijakan Publik

Kebijakan public tidak dapat disebut sebagai kebijakan publik kalau ia tidak berorientasi pada kepentingan publik dan sekalipun yang membuat kebijakan itu pemerintah/Negara, tetapi ia harus selalu diwarnai oleh kepentingan publik. Hal ini disebabkan karena menurut konsep demokrasi modern, kebijakan publik tidak hanya berisi cetusan pikiran atau pendapat para pejabat yang mewakili rakyat, tetapi opini publik juga mempunyai posisi yang sama besarnya dengan opini pejabat untuk diisikan (memberikan warna) dalam kebijakan-kebijakan publik.

Menurut **Mac Rae** dan **Wilde** yang dikutip oleh **Uyat Suyanto (2009:8)** mendefinisikan kebijakan publik sebagai : Serangkaian tindakan yang dipilih oleh pemerintah yang mempunyai pengaruh penting terhadap sejumlah besar orang.

Beberapa pengertian kebijakan publik yang didefinisikan oleh beberapa orang ahli yang dikutip oleh **Suyatna (2009:9)** sebagai berikut:

1. Menurut **Dye (1978)** : “Kebijakan publik sebagai apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu.”
2. **Anderson (1979)** : memberikan definisi kebijakan publik sebagai “Kebijakan-kebijakan yang dikembakangkan oleh badan-badan dan pehabat-pejabat pemerintahan.”

3. **Eatson (1953)** : menyatakan bahwa kebijakan publik dapat diartikan sebagai pengalokasian nilai-nilai secara paksa (sah) kepada seluruh anggota masyarakat.

Berdasarkan pengertian-pengertian kebijakan publik seperti telah dikemukakan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian tindakan-tindakan pemerintah baik melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu yang orientasinya untuk terpenuhinya kepentingan publik.

E. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai salah satu cara cabang ilmu pengetahuan, mempunyai peran penting dalam rangka proses administrasi yang didasarkan kepada pemikiran bahwa fungsi kepemimpinan merupakan penjabaran dari administrasi. Fungsi kepemimpinan merupakan salah satu diantara peran administrator dalam rangka mempengaruhi orang lain atau bahwa agar mau dengan senang hati untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Menurut **Rivai (2013:3)**

“kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.”

Beberapa individu kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli yang di kutip **Rivai (2013:3)** yaitu :

- a. **Konntz dan O;Donnel (1986)**, kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.
- b. **Wexley dan Yuki (1977)**, kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka.
- c. **Georger r. Terry (1983)**, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
- d. **John Pffifner (1953)**, kepemimpinan adalah kemampuan mengordinasikan dan memotivasi orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Beberapa pendapat kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang bersama.

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana menjadi seorang pemimpin. Pemimpin dan kepemimpinan adalah dua kosa kata yang memiliki pengertian yang berbeda. Pemimpin menurut **Schneider** yang dikutip **Rivai (2012:175)** yaitu seseorang yang secara formal diberi status tertentu melalui pemilihan, pengangkatan, keturunan, revolusi, atau cara-cara lain. Sedangkan kepemimpinan adalah

mengacu kepada perilaku yang ditujukan seseorang atau lebih dari individu dalam suatu kelompok yang membantu kelompok mencapai tujuan.

A. Unsur-unsur Mendasari Kepemimpinan

Unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan dari definisi-definisi yang dikemukakan diatas adalah:

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain (kelompok/bawahan)
2. Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingka laku orang lain atau kelompok.
3. Adanya unsure kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

B. Prinsip Dasar Kepemimpinan

Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip **Stephen R. Coney** yang dikutip **Rivai (2012:24)** sebagai berikut:

1. Seorang yang belajar seumur hidup : tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga di luar sekolah, contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengarkan. Mempunyai pengalaman yang baik maupun buruk sebagai sumber belajar.
2. Berorientasi pada pelayanan : seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karier sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.
3. Membawa energy yang positif : setiap orang mempunyai energi dan semangat menggunakan energi positif didasarkan keikhlasan dan

keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif sebagai berikut:

- a) percaya pada orang lain: seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.
- b) keseimbangan dalam kehidupan seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga istirahat, dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia akhirat.
- c) Melihat kehidupan sebagai tantangan; kata ‘tantangan’ sering diinterpretasikan negatif. Dalam hal ini, tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya, sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif keterampilan, kreativitas, kemauan, keberanian, dinamisasi, dan kebebasan.
- d) Sinergi: orang berprinsip senantiasa hidup dalam energi dan satu katalis perubahan, mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri

dan lainnya. Sinergi adalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Menurut *the new broiler Webster international dictionary*, sinergig adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil efektif daripada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan tiap orang, vatasan, staf, teman kerja.

- e) Latihan mengembangkan diri sendiri: seroang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi ia tidak hanya berorientasi pada proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengannya.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma.

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan mereka.

Menurut **Burn (Pasolong, 2008:129)** kepemimpinan transformasional sebagai proses yaitu para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Kemudian di kembangkan oleh **Bas (2008:129)** mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.

Pemimpin transformasional menurut **Masaong dan Tilomi (2011:167)** bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi dimasa datang.

Berdasarkan pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah antara pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan yang saling meningkatkan motivasi sehingga para pengikut percaya, meneladani dan menghormati.

Menurut **Burn (2007:47)** bahwa formulasi kepemimpinan mentransformasi adalah sebagai berikut:

- a. Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan yang sama.
- b. Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama akan tetapi tingkat level motivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda.

- c. Kepepmimpinan mentransformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembang masyarakat baru.
- d. Kepemimpinan mentransformasi akhirnya mengajarkan para pengikut bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan.
- e. Tingkat yang tertinggi dari kepemimpinan mentransformasi adalah terciptanya dan terlaksananya nilai-nilai akhir yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dalam masyarakat.

Dimensi kepemimpinan transformasional **Bas** dan **Avolio** dikutip **Djamaludin Ancok (2013:120)** mengemukakan 4 (empat) dimensi yaitu:

- a. *Idealized influence* (pengaruh yang di idealkan) adalah sifat-sifat keteladanan (role mode) yang ditujukan kepada para pengikut dari pemimpinnya. Perwujudan sifat keteladanan antara lain adalah memberi contoh bagaimana dia berperilaku dalam melayani karyawan sebagai mitra kerjanya. Pola perilaku seseorang pemimpin harus menjadi suri tauladan bagi para pengikutnya, tutur katanya harus sesuai dengan perubahan alias tidak munafik, pemimpin seperti ini biasanya akan di kagumi, di hormati dipercaya oleh bawahannya.
- b. *Intellectual stimulation* karyawan akan merasa bahwa manajer mendorong pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja karyawan, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, karyawan akan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas karyawan.

Dimensi ini mengandung makna bahwa seorang pemimpin harus mampu berperan sebagai pembunuh kembang ide ide kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah yang kreatif sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan dalam organisasi.

- c. *Individualized consideration* (pertimbangan individu) karyawan akan merasa diperhatikan dan diperlukan secara khusus oleh pemimpin, pemimpin memerlukan setiap karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan dan keinginan masing-masing. Pemimpin memberikan nasihat yang bermaksa, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan dan memperhatikan aspirasi karyawan.
- d. *Inspiration motivation (motivasi inspirasi)* adalah sifat yang memberikan inspirasi dalam bekerja mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka menjadi lebih bermakna, bekerja tidak hanya mencari uang tetapi juga sebuah wahana untuk menemukan kebermaknaan dalam hidup. Seorang pemimpin harus mampu bertindak sebagai pencipta semangat kelompok atau tim dalam organisasi, memperlihatkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi dan mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas atas kerja karyawan.

F. Kinerja

1. Pengetian 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)** yaitu;

“kinerja adalah kemampuan kerja 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 keterampilan spesifik yang berkaitan terhadap keseluruhan organisasi.”

Menurut **Bastian (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 strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Keberadaan dan eksistensi dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya dalam melaksanakan tugasnya. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang berhasil maka 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 **Amsrtong** dan **Baron (Fahmi,2012:226)** mengatakan 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 public, sebagai berikut:

- a. Produktivitas, konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antar input dengan output.
- b. Kualitas layanan, akibat akses terhadap kualitas pelayanan realtif 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. **Responibilitas**, 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 tunjuk para 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 meliputi ketetapan, keterampilan, ketelitian, 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 kerjasama terhadap pegawai**

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 dipergunakan sebagai acuan untuk mengukur kinerja berdasarkan asumsi bahwa dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab selayaknya disebabkan 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

Armstrong dan **Baron** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2011:223)** antara lain:

- a. *Personal Factors* ditunjukkan dengan tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership Factor* ditentukan kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer.
- c. *Team Factors* ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan rekan kerja.
- d. *System Factors* ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi

- e. *Contextual* atau *Situasional Factors* ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan eksternal.

Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, **Sudarmanto (2009:7)**

mengemukakan tiga level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (out come) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menganalisis produk atau pelayanan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.
3. Kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan

G. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Sebagaimana telah diketahui bahwa kepemimpinan transformasional merupakan cara seseorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan (pengikut) untuk mencapai tujuan bersama. Pengaruh yang diliputi 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 demografi/0 dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude personalit*, pembelajaran 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, struktur organisasi dan *job design*.

Dari ketiga keterangan diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawainya. Hal ini dipertegas oleh pendapat **Bass (Wirawan:2002:49)** dengan menggunakan kepemimpinan transformasional, pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectation*).

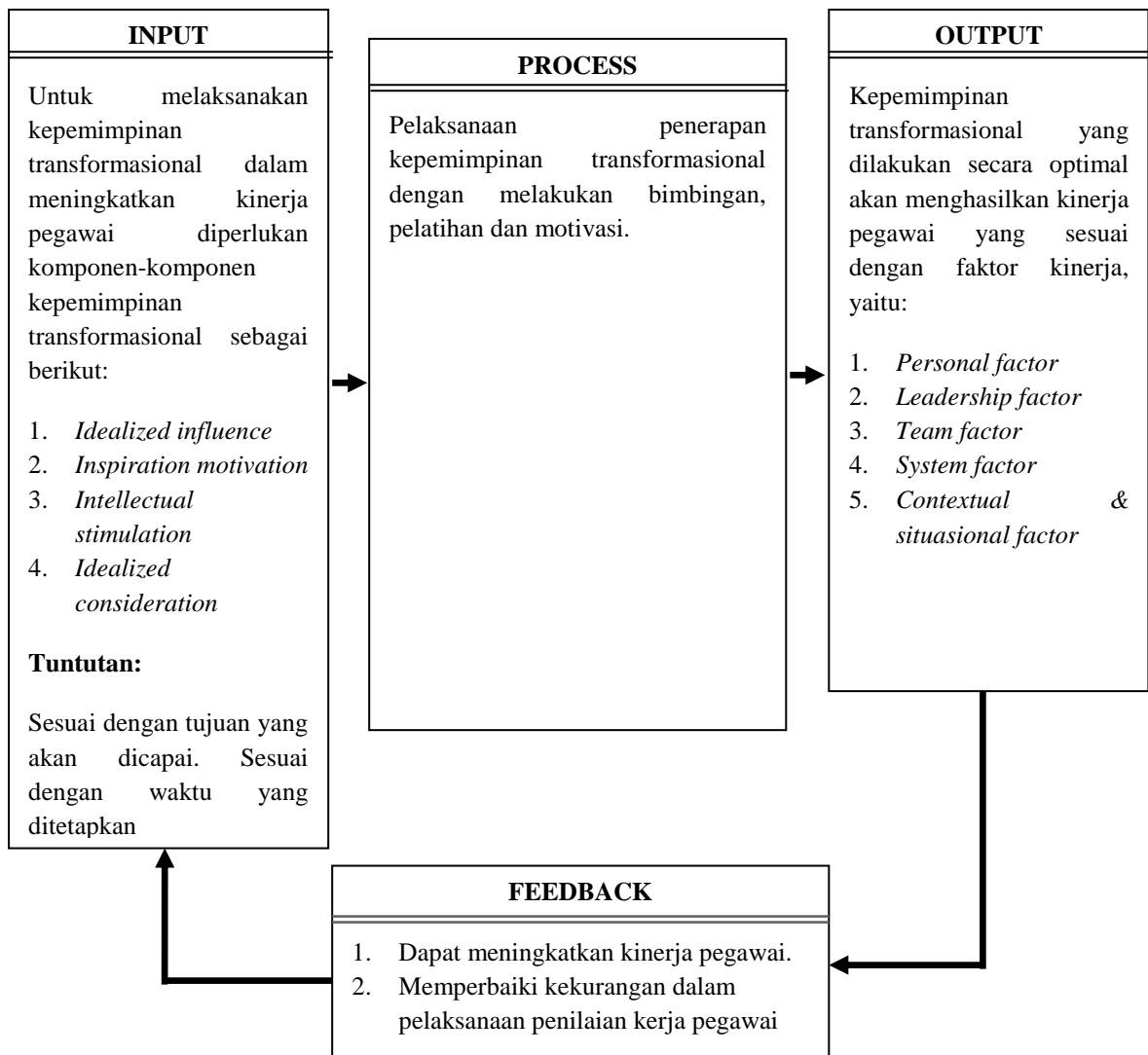
Hasil peneliti para ahli mengenai kepemimpinan transformasional **Karen Boehnke dan Nick Bontis (Suryanto:2007:xxxi)** menyatakan:

“Walau penelitian prinsip kepemimpinan transformasional perlu adaptasi untuk berbagai Negara, secara universal juga kepemimpinan transformasional membantu pemimpin memimpin karyawan lebih efektif dan menghasilkan kinerja terbaik.”

Sedangkan **John Sparks dan Joseph Schenk (Suryanto:2007:xxxi)** mengatakan hasil peneliti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transformasional sungguh-sungguh dapat mentransformasi pengikut dengan mendorong mereka melihat tujuan yang lebih tinggi pada dunia kerja.

Gambar 2.1

Hubungan timbale balik antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai



Penjelasan :

1. Input (masukan)

Input masukan adalah suatu 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 pendelegasian 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 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. *Inspiration motivation* (motivasi inspirasi), yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmennya 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 kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

2. *Proses* (proses)

Proses ini merupakan sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dapat dimanfaatkan dalam melaksanakan implementasi kebijakan yang berdasarkan pada fungsi-fungsi kepemimpinan transformasional. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung . 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 dalam melaksanakan tanggung jawab. Cara diatas tersebut melakukan proses organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, terbukti bahwa, model kepemimpinan seseorang, dapat mempengaruhi performa kerja pegawai proses kepemimpinan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan orang-orang yang berada dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang diharapkan sebelumnya.