**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

* 1. **Lingkup Administrasi**
     1. **Pengertian Administtrasi**

Pengertian Administrasi dapat dibedakan dalam2 pengertian yang di kemukakan oleh **Silalahi** dalam bukunya  **Studi tengtang Ilmu Administrasi (2005:5)** sebagai berikut:

1. **Administrasi dalam arti sempit**

**Atmosudrijo** yang dikutip oleh **Silalahi** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi (2005:5)**, mengatakan bahwa **“Tata usaha pada hakikitnya merupakan pengendalian informasi”**

**Wajong** yang dikutip Bsilalahi**,** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi (2005:5)**, menyatakan:

**Kegiatan administrasi meliputi pekerjaan tatausaha yang bersifat mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi untuk menjadi bahan keterangan bagi pimpinan.**

**Mufiz**  yang dikutip **Silalahi** dalam buku **Studi tentang Ilmu Administrasi (2005:6)** menyatakan sebagai berikut:

**Administrasi berarti tatausaha yang mencakup setiap pengaturan yang rapid an sistematis serta penentuan fakta-fakta secara tertulis dengan tujuan memperoleh pandangan yang menyeluruh serta berhubungan timbale balik antara satu fakta dengan fakta lainnya.**

Pengerian diatas dapat dikatakn bahwa kegiatannya tidak lain dari tulis menulis, catat mencatat, menggandakan, menyimpan dan mengirim segala jenis warkat yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan untuk mewujudkan tugas pokok suatu organisasi. Dalam pengertian sempit itu kondisinya tidak lebih dari sebuah rungan yang berisi meja dan kursi kerja, dengan sejumlah orang yang sibuk bekerja diantara tumpukan kertas, map dan buku yang dianataranya ada yang mempergukan alat atau pula yang tanpa alat.

1. **Administrasi dalam arti luas**

**Robbins** yang dikutip **Silalahi,** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi (2005:9)** mengatakan bahwa administrasi yaitu **“Keseluruhan proses dari aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan secara efesien dengan dan melalui orang lain”**

Dapat dikatakan administrasi karena kelomok orang, pembagian tugas serta tujuan yang akan dicapai dan cara untuk mencapai tujuan yang dapat tersusun secara sistematis, apabila tidak tersusun sistematis tidak dapat disebut sebagai administrasi.

**Siagian** yang dikutip **Silalahi,** dalam buku **Studi tentang Ilmu Administrasi (2005:9),** mengatakan bahwa:

**Administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.**

**Gie** yang dikutip **Silalahi**, dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi(2005:9),** mengemukakan bahwa:

**Administrasi adalh segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakuakan oleh sekelompok orang dalam kerja sama mencapain tujuan tertentu.**

Dapat dikatakan bahawa administrasi adalah suatu proses kerjasama yang dialakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencpai tujuan yang telah ditetapkan.

Kegiatan administrasi menjadi sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat karena manusia merupakan makhluk social yang mana membutuhkan orang lain atau tidak bias hidup sendiri. Berdasarkan uraian dan definisi-definisi seperti dikemukakan diatas:

**Sialalhi,** dalam buku **Studi tentang Ilmu Administrasi (2005:9),** merincikan beberapa cirri pokok untuk disebut sebagai administrasi yaitu:

1. **Sekelompok orang, artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dilakukan oleh lebih dari satu orang.**
2. **Kerjasama, artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dua orang atau lebih bekerjasama.**
3. **Pembagian tugas, artinya kegiatan administrasi bukan sekedar kegiatan kerjasama, melainkan kerjasama tersebut harus didasarkan pada pembagian kerja yang jelas.**
4. **Kegiatan yang runtut dalam suatu proses, artunya kegiatan yang berlangsung dalam tahapan-tahapan tertentu secara berkesinambungan,.**
5. **Tujuan, artinya sesuatu yang diinginkan untuk dicapai melalui kegiatan kersama.**

Maka disederhanakan cirri pokok untuk dapat disebut sebagai administrasi adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang yang berdasarkan pembagian secara terstruktur dengan maksud mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada.

**Sigian** yang dikutip **Silalahi** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi (2005:92),** juga menyebutkan adanya enam dimensi dalam membicarakan administrasi. Bidang-bidang tersebut adalah:

1. **Filsafat Administrasi**
2. **Kepemimpinan *(leadership)***
3. **Hubungan Manusia *(Human Relation)***
4. **Organisasi**
5. **Adminstrasi Negara**
6. **Administrasi Niaga**
   * 1. **Pengelolan Ilmu Administrasi**

**Adminstrasi** dapat dibedakan menjadi 2 golongan seperti yang dikemukakan oleh **Handayaningrat** dalam bukunya **Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen** yaitu:

1. **Administrasi Negara *(Public Administrasion)*** menurut  **Pfifnerdan presthus**yang dikutip oleh **Handayaningrat**  pada bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1985:3)** sebagai ***“Public Administration is process concerned with carrying out public policies”*** **(Administrasi Negara adalah suatu proses yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan Negara).**
2. **Administrasi Swasta atau Niaga *(private/Business Admiinistration)*** menurut **Handayaningrat** dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1985:3)** yaitu **kegiatan kegiatan/proses/usaha yang dilakukan dibidang niaga/swasta.** Dalam bidang administrasi niaga dapat diartiakn sebagai **kegiatan-kegiatan dari pada organisasi-organisasi niaga dalam usahanya mencapai tujuan yaitu mncari keuntungan *(profit making).***

Berdasarkan yang dikemukakan oelh **Handayaningrat** tentang Admiinstrasi Negara dan Administrasi Niaga, maka peneliti menyimpulakn seperti satu nilai mata uang yang sama namun berbeda.

* + 1. **Fungsi Administrasi**

**Gullick** dalam bukunya ***“papers on the sience of administration”* (1973:13)** mengatakan bahwa fungsi ***organic administration and manajemen*** yaitu:

1. **Perencanaan *(Planning)***

Proses menetapkan secara garis besar apa yang perlu dilakukan dan metode yang digunakan untuk melakukannya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan bagi organisasi. *(working out in broad outline the things that need to be done and the methods for doing them to accomplish the purpose set for the enterprise)*

1. **Pengorganisasian *(Organizing)***

Penciptaan dari struktur otoritas formal dimana sub bagian kerja dapat diatur, dirumuskan, dan dikoordinasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (the establishment of the formal structure of authority through which work subdivisions are arranged, defined and coordinated for the defined objective).

1. **Pengadaan Tenaga Kerja *(staffing)***

Kegiatan yang berhubungan dengan penentuan siapa-siapa yang melakukan seluruh pekerjaan sesuai dengan tugasnya bidang dan keahliannya masing-masing dalam organisasi tersebut serta merekrut dan mempekerjakan personalia untuk melaksanakan pekerjaan agen yang penting.Bila organizing menyusun wadah yang legaal tempat menampung segala kegiatan maka staffing berhubungan dengan penentuan tenaga-tenaga pelaksananya.Dengan kata lain menentukan fungsi personil keseluruhan akan menduduki tiap posisi serata memelihara kondisi yang favorabel.

1. **Pemberian Bimbingan** ***(Directing)***

Directing yaitu kegiatan yang berhubungan dengan usaha-usaha bimbingan, memberikan guidance, saran-saran , perintah-perintah , instruksi-instruksi agar tujuan yang telah ditentukan semula dapat dicapai.Selainitu directing adalah kegiatan yang berhubungan dengan usaha-usaha bimbingan, memberikan guidance, saran-saran, perintah-perintah, instruksi-instruksi, agar tujuan yang telah ditentukan semula dapat dicapai.

1. **Pengkoordinasian *(Coordinating)***

Koordinasi adalah sinkronisasi yang teratur (orderly synchronization) dari usaha-usaha (efforts) untuk mencapai pangaturan waktu (timing) dan terpimpin (directing) dalam hasil pelaksanaan yang harmonis dan bersatu untuk menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan (stated objective). Selain itu pengkoordinasian yaitu kegiatan yang berhubungan dengan usaha menyatukan dan mengarahkan kegiatan dari seluruh echelon organisasi itu agar dalam setiap gerak dan langkahnya tertuju pada tujuan. Dengan kata lain adanya interelasi dari berbagai corak kerja.

1. **Pelaporan *(Reporting)***

Pelaporan adalah kegiatan berhubungan dengan laporan dari setiap kejadian, lancer tidaknya aktivitas, apakah ada kemajuan atau tidak. Ini kebalikan daridirecting yang datang dari atasan kebawahan sedang ini dari bawah keatas. Disini terjadi “two-way traffic”. Kegiatan eksekutif menyampaikan informasi tentang apa yang sedang terjadi kepada alasannya, termasuk menjaga agar dirinya dan bawahannya tetap mengetahui informasi lewat laporan-laporan, penelitian, dan inspeksi ( keeping those to whom the excutive is responsible informed as to what is going on, which those includes keeping himself and his subordinates inform through record , research, inspection).

1. **Penganggaran *(Budgeting)***

Penganggaran adalah fungsi yang berkenaan dengan pengendalian organisasi melalui perencanaan fiskal dan akutansi. Allen Schick mengungkapkan adanya tiga tujuan anggaran: pengawasan, manajemen, dan perencanaan. Sedangkan fungsi anggaran berdasarkan perjalankan historisnya terdiri dari empat macam yaitu: fungsi kontrol, fungsi manajemen, fungsi perencanaan, dan fungsi evaluasi. penyusunan anggaran belanja yaitu bagaimana uang itu digunakan, untuk keperluan apa, berapa banyaknya, termasuk kepada pos mana, kemudian dari sumber-sumber apa saja keuangan didapat.

* 1. **Organisasi**
     1. **Pengertian Organisasi**

Organisasi menurut beberapa ahli diantaranya menurut **Siagian** yang dikutip oleh **Silalahi** dalam bukunya **“Studi tentang Ilmu Administrasi” (1911:124)** sebagai berikut:

**Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mnecapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.**

**Dimock** yang dikutip oleh **Handayaningrat** dalam bukunya **“Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen” (1985:42)**mendefinisikan organisasi, sebagai berikut:

***Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achive a given purpose* (Organisasi adalah perpaduan secara sistematis dari pada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).**

* 1. **Kepemimpinan**
     1. **Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan pengarahan langsung dan tidak langsung kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan. Menurut **Sutarto** dalam buku **Dasar-Dsar Kepemimpinan Administrasi (1998:25)** mengemukakan bahwa:

**Rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.**

**Stogdil** yang dikutip **Sutarto,** dalam bukunya **Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi (1998:13)** menyatakan sebagai berikut:

**Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan.**

**Terry,** dalam bukunya **Asas-Asas Manajemen (1972:458)** mengemuakakn bahwa:

**Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.**

* + 1. **Tugas dan Fungsi Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dalam dalam menjalankan proses mempengaruhi para bawahannya, tentu memiliki tugas dan wewenang yang harus dijalankan oleh pemimpin tersebut. Tugas dan fungsi yang dimiliki oleh seorang pemimpin tersebut bermaksud agar tujuan organisasi dapat tercapai dan harapan pegawai akan terpenuhi.

1. **Tugas Kepemimpinan**

**Keating** yang dikutip oleh **Pasolong** dalam bukunya **Kepemimpinan Birokrasi (2008:21)** tugas kepemimpinan yaitu :

1. **Memulai ( *initiating* ) yaitu usaha agar kelompok memulai kegiatan atau gerakan tertentu**
2. **Mengatur ( *regulating* ) yaitu tindakan untuk mengatur arah dan kegiatan kelompok**
3. **Memberitahu ( *informating* ) yaitu kegiatan member informasi, data, fakta, dan pendapat yang diperlukan**
4. **Mendukung ( *supporting* ) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawahan, dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama**
5. **Menilai ( *evaluating* ) yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukan konsekuensi- konsekuensinya dan untung ruginya.**
6. **Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan menurut **Adair dan John** dalam bukunya **Kepemimpinan Yang Memotivasi (2008:11)** yaitu:

1. **Perencanaan** yaitu meliputi mencari semua informasi yang dibutuhkan, mendefinisikan tugas, maksud atau tujuan kelompok, membuat rencana yang dapat terlaksana (pengambilan keputusanyang tepat)
2. **Pemrakarsaan** yaitu meliputi memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana, menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting, membagi tugas pada anggota kelompok, dan menetapkan standar kelompok
3. **Pengendalian** yaitu meliputi memelihara antar anggota kelompok, memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan, menjaga relevansi diskusi, dan mendorong kelompok mengambil tindakan
4. **Pendukung** yaitu meliputi mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka, memberi semangat pada kelompok, dan meredakan ketegangan
5. P**enginformasian** yaitu meliputi memperjelas tugas dan rencana, memberi informasi baru pada kelompok, membuat ringkasan usul dan gagasan yang masuk akal
6. **Pengevaluasian** yaitu meliputi mengevaluasi kelayakan gagasan, menguji konsekuensi solusi yang diusulkan, mengevaluasi prestasi kelompok, membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.
   * 1. **Gaya Kepemimpinan**

**Thoha**, dalam bukunya **Kepemimpinan Dalam Manajemen** **(2010:49)** mengemukakan:

**gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.**

Gaya kepemimpinan dibagi menjadi beberapa macam yang diantaranya adalah:

1. **Gaya Kepemimpinan Otokratik**

**Danim** menyatakan dalam bukunya **Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok (2004:75)** sebagai berikut:

**Kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.**

**Thoha** menyatakan dalam bukunya **Kepemimpinan Dalam Manajemen (2010: 49),** mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai berikut :

**Gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.**

**Danim** menyatakan dalam bukunya **Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok (2004: 75)** pemimpin tokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

1. **Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.**
2. **Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.**
3. **Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.**
4. **Menentukan kebijakan sendiri dan kalaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.**
5. **Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan kalaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidak percayaan.**
6. **Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.**
7. **Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang**
8. **Gaya Kepemimpinan Demokratis**

**Danim** menyatakan dalam bukunya **Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok** **(2004:75)** sebagai berikut:

**Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai.**

**Danim** dalam bukunya **Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok** **(2004:76)** pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. **Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.**
2. **Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.**
3. **Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.**
4. **Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan**
5. **Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.**
6. **Gaya Kepemimpinan Permisif**

**Danim** dalam bukunya **Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok** **(2004:76)** menyatakan bahwa:

**Pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan.**

Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Menurut Danim dalam bukunya **Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok (2004:77)** pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

1. **Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.**
2. **Mengiyakan semua saran.**
3. **Lambat dalam membuat keputusan.**
4. **Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.**
5. **Ramah dan tidak menyakiti bawahan.**
6. **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi pegawai, sehingga dapat berkembang. Menurut **Terry** yang dikutip **Kartano** dalam bukunya **Pemimpin dan Kepemimpinan (1998:38)** menyatakan bahwa:

**Aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.**

* 1. **Kepemimpinan Transformasional**
     1. **Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi/budaya apapun. Menurut **Setiawan** dan **Muhith** dalam bukunya ***Transformasional Leadership* (2012:19)** secara leksikal istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Istilah tersebut bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya) bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata “to transform” yang memiliki makna mentransformasionalkan visi menjadi realitas, panas menjadi energi, potensi menjadi faktual, laten menjadi manifest dan sebagainya.

**Burns** dalam bukunya **Terapi Kognitif (1998:69)** menyatakan bahwa:

**kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.**

**Burns** yang dikutip **Engkosawara dan Komariah** dalam bukunya **Administrasi Pendidikan** mengemukakan bahwa:

**Kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi**

**Bass** yang dikutip **Yukl** dalam bukunya **Kepemimpinan Dalam Organisasi (1994:297)** menyatakan kepemimpinan transformasional mentransformasi serta memotivasi para pengikut dengan :

* 1. **Membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan**
  2. **Mendorong mereka untuk lebih meningkatkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri**
  3. **Mengktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi dan lebih penting untuk organisasi**
     1. **Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional**

**Rees** dalam bukunya **Seven Principles of Transformational Leadership (2001:96)** mengangkat ada 7 prinsip kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

1. **Simplifikasi**, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
2. **Motivasi**, Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
3. **Fasilitasi**, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
4. **Inovasi**, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
5. **Mobilitas**, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
6. **Siap Siaga**, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
7. **Tekad**, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.
   * 1. **Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

**Bass** yang dikutip **Yukl** dalam bukunya **Kepemimpinan Dalam Organisasi (1998:87)** menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu :

1. **Menciptakan visi dan kekuatan misi**
2. **Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan**
3. **Memperoleh dan memberikan penghormatan**
4. **Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan**
5. **Mengkomunikasikann harapan tertinggi**
6. **Menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi**
7. **Mengeskpresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana**
8. **Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan**
9. **Memberikan perhatian secara personal**
10. **Membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual**
11. **Melatih dan memerikan saran-saran**
12. **Menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan**
    * 1. **Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

**Bass and Avolio,** dalam bukunya ***Outbound Management Training* Aplikasi Ilmu Perilaku Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia (2013:120)** mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transormasional yaitu sebagai berikut:

1. **Idealis Pengaruh (*Idealized Influence*)**

Sifat-sifat keteladanan *(role mode)* yang ditunjukan kepada para pengikut dari pemimpinannya. Perwujudan sifat keteladanan antara lain adalah member contoh bagaimana seorang pemimpin berperilaku dalam melayani orang lain khususnya dalam melayani karyawan sebagai mitra kerjanya. Pola perilaku seorang pemimpin harus menjadi suri tauladan bagi para pengikutnya, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatan atau tidak munafik, pemimpin seperti ini biasanya akan di kagumi dan dipercaya oleh bawahannya.

1. **Stimulasi Intelektual**

Pemimpin yang memiliki intelektualitas mengajak para anggota organisasi untuk berpikir secara rasional serta menggunakan data dan fakta dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Para bawahan juga didorong untuk berpikir dengan cara mereka sendiri, menghadapi tantangan, dan mempertimbangkan cara-cara yang kreatif untuk mengembangkan diri mereka sendiri. Dimensi ini mengandung makna bahwa seorang pemimpin harus mampu menciptakan pegawai yang kreatif dan inovatip dalam melaksanakan tugasnya

1. **Konsiderasi Individual**

Pemimpin selalu memberikan perhatian pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota organisasi serta mau membantu memecahkan persoalan dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut. Para bawahan diperlakukan secara berbeda-beda tetapi adil dengan dasar perhatian satu per satu. Bukan saja kebutuhan mereka dikenali dan perspektif mereka ditingkatkan, tetapi pemimpin juga menyediakan sarana untuk mencapai tujuan secara lebih efektif, dan pekerjaan yang menantang juga diberikan kepada bawahan. Dengan perhatian individual, tugas-tugas diberikan kepada bawahan untuk memberikan kesempatan belajar.

1. **Motivasi Inspirasi**

Sifat yang memberikan inspirasi dalam bekerja mengajak para pegawai 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, memperliahatkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan oorganiasi dan mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas atas kerja pegawai

* 1. **Kinerja**
     1. **Pengertian Kinerja**

Secara garis besar kinerja dapat dilahat dan dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang otau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral maupun etika. Adapun pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

**Smith** yang dikutip oleh Sedarmayanti dalam bukunya **“Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja” (1982:393)** Menyatakan bahwa kinerja adalah:

***“output drive from processes, human or otherwise”*. jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.**

**Sinambela** dalam bukunya **Reformasi Pelayanan Publik (2007 : 137)** menyatakan pengartian kinerja sebagai berikut :

**Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.**

**Wibowo** dalam bukunya **Manajemen Kinerja (2010:7)** mengatakan bahwa kinerja sebagai berikut:

**Kinerja adalah tentang pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dapat dikerjaan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya.**

**Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia (2002:160)** menyatakan kinerja sebagai berikut:

**Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.**

* + 1. **Metode Penilaian Kinerja**

**Mathis dan Jackson** dalam bukunya ***Human Resource Management*** **(2006:392)** mengemukakan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan sebagai berikut:

1. **Metode Penilaian Kinerja Berorientasi Masa Lalu**

Metode penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu (*past oriented evaluation methods*) dilakukan berdasarkan masa lalu. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini adalah sebagai berikut:

1. Skala peringkat (*rating scale)*

Penilaian prestasi di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

1. Daftar Pertanyaan

Metode ini menggunakan formulir isian yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai hanya perlu memilih pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

1. Metode dengan pilihan terarah

Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya memiliki nilai yang sama.

1. Metode peristiwa kritis

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan yang dibuat penilai atas perilaku karyawan yang sangat kritis, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

1. Metode catatan prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan oleh professional.

1. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

1. Metode peninjauan lapangan

Penilai turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

1. Tes dan observasi prestasi kerja

Berdasarkan pertimbangan dan keterbatasan, penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus *valid* dan *reliabel.*

1. **Metode Penilaian Kinerja Berorientasi Masa Depan**

Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran kinerja di masa mendatang secara bersama-sama antara pimpinan dengan karyawan. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan mencakup:

1. Penilaian diri sendiri (*self appraisal)*

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan dating.

1. Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective)*

Manajemen berdasarkan sasaran merupakan satu bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja karyawan secara individu di waktu yang akan dating.

1. Implikasi penilaian kinerja individu dengan pendekatan MBO (*management by objective)*

MBO digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui konsultasi dengan atasan mereka. Keberhasilan dari penilaian kinerja tergantung pada pendekatan yang konsisten untuk mendapatkan perbandingan hasil, ukuran, dan standar yang jelas, selain penilaian harus bebas dari bias.

1. Penilaian dengan psikolog

Penilaian dengan menggunakan psikolog untuk melakukan penilaian potensi-potensi yang akan datang, bukan kinerja masa lalu.

1. Pusat penilian

Penilaian ini sebagai suatu bentuk penilaian pekerjaan terstandar yang tertumpu pada beragam tipe evaluasi dan beragam penilai. Pusat-pusat penilaian sebagai bentuk standar pekerja yang bertumpu pada tipe-tipe evaluasi dan nilai-nilai ganda.

* + 1. **Manfaat dan Tujuan Penilian Kinerja**

1. **Manfaat**

**Umam** dalam bukunya **Perilaku Organisasi (2010:101)** mengemukakan bahwa:

**Kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi.secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah**

1. **Penyesuaian-penyesuaian kompensasi**
2. **Perbaikan kinerja**
3. **Kebutuhan latihan dan pengembangan**
4. **pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja**
5. **Untuk kepentingan penelitian pegawai**
6. **Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.**
7. **Tujuan Kinerja**

**Sedarmayanti (2011:262)** dalam bukunya **Manajemen sumberdaya Manusia** menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. **Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.**
2. **Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.**
   * 1. **Faktor Kinerja**

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumberdaya Manusia (2009:67)** menyatakan bahwa bahwa factor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor kepemimpinan

Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man on the right place, the right man on the right job).

1. Faktor Mtivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

* + 1. **Dimensi Kinerja**

Penilaian kinerja didasarkan pada indicator-indikator yang di ungkap oleh **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumberdaya Manusia (2009:75)** sebagai berikut:

1. **Kualitas Kerja**: seberapa baik seorang pegawai atau karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. **Kuantitas Kerja**: seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. **Pelaksanaan Tugas**: seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. **Tanggung Jawab**: kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan.
   1. **Relavansi Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja**

**Bass** yang dikutip oleh **Yukl dan Garry** dalam bukunya **Leadership In Organizations (2006 : 76)** menyatakan bahwa:

**Gaya kepemimpinan transformasional dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.**

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa relevansi atau keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja yaitu dimana kinerja dapat ditingkatkan salah satunya dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di dalam organisasi, dimana seorang pemimpin mampu membangkitkan atau memotivasi para pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Maka kinerja pegawai akan berjalan seperti yang di harapkan sehingga mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan uraian diatas, keterkaitan antara mutasi dan produktivitas kerja mempunyai hubungan yang relevan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1 :

***INPUT PROCESS OUTPUT***

Pelaksanaan penerapan kepemimpinan transformasional:

1. Idealis pengaruh
2. Stimulasi intelektual
3. Konsiderasi individual
4. Motivasi inspirasional

Dukungan dan tuntutan dari kepemimpinan transformasional:

1. Mobilitas
2. Fasilitas
3. motivasi

Indikator kinerja pegawai:

1. Kualitas kerja
2. Kuuantitas kerja
3. Pelaksanaan tugas
4. Tanggung jawab

***FEEDBACK***

1. Tercapainya kinerja organisasi
2. Meningkatnya produktivitas
3. Terciptanya kerjasama yang baik

**GAMBAR 2.1**

**PENDEKATAN SISTEM**

**Sumber :** Dimodifikasi oleh peneliti berdasarkan prinsip kepemimpinan transformasional menurut **Rees** dalam bukunya **Seven Principles of Transformational Leadership (2001:96)** dan indikator kinerja menurut **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:75).**

**Penjelasan:**

1. ***Input***

*Input* atau masukan merupakan bahan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan tertentu yang diharapkan atau dikehendaki. Adapun input dari pendekatan sistem ini adalah berupa dukungan dan tuntutan dari kepemimpinan transformasional, dimana dukungan dan tuntutan dari kepemimpinan transformasional tersebut meliputi mobilitas, fasilitas dan ,motivasi.

1. ***Process***

Proses merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengubah input atau masukan menjadi output atau keluaran, pada proses ini semua masukan atau input diupayakan untuk dilaksanakan atau diwujudkan. Kemudian dalam pendekatan sistem ini prosesnya yaitu pelaksanaan kepemimpinan transformasional di Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung dengan berdasarkan idealis pemgaruh, stimulasi intelektual, konsiderasi individual dan motivasi inspirasional.

1. ***Output***

*Output* atau keluaran merupakan hasil yang diharapkan dari input sebagai bahan berupa dimensi kepemimpinan transformasional yang telah diproses dalam diwujudkan nya prinsip kepemimpinan transformasional, dimana dengan terwujudnya prinsip tersebut diharapkan dapat menghasilkan output atau keluaran berupa terjadinya peningkatan kinerja yang dihasilkan pegawainya, dengan berdasarkan pada indikator kinerja itu sendiri yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

1. ***Feedback***

*Feedback* atau umpan balik merupakan masukan kembali yang didapat dari output atau keluaran yang sifatnya dapat memperbaiki atau menjadikan lebih baik. Pendekatan sistem ini dari ouput atau keluaran diharapkan dapat tercapainya kinerja organisasi, meningkatnya produktivitas dan terciptanya kerjasama yang baik di Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung.