* + 1. **Administrasi** **Negara**

 **George J .Gordon** yang dikutip **Syafei** **(2003 : 33)** memberikan pengertian administrasi negara adalah : “Seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hokum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif, serta peradilan”

 **Edward H. Litchfield** dikutip **Syafei (2003 : 33)** mengatakan bahwa : “Administrasi negara sebagai suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintah diorganisir, diperlengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakan, dan dipimpin.”

 **Dwight Waldo** mengenai Administrasi Negara dikutip **Syafei** **(2003:33)** mengatakan bahwa : “Administrasi Negara adalah manajemen dan organisasi dari manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah”

Administrasi Negara merupakan salah satu bagian dari pada suatu organisasi oleh sebab itu peneliti memaparkan beberapa pengertian organisasi menurut para ahli.

* + 1. **Budaya** **Organisasi**

Budaya adalah perilaku konvensional masyarakat dan ia mempengaruhi semua tindakan meskipun sebagian besar tidak disadarinya. Budaya memberikan stabilitas dan jaminan, karena dapat memahami hal - hal yang sedang terjadi dalam masyarakat dan mengetahui cara menanggapinya. Sebagai contoh dapat dilihat apabila seorang pegawai pindah ke tempat kerja yang lain. Dalam lingkungan yang baru pegawai dituntut untuk perlu belajar menyesuaikan diri dengan lingkungan yang dihadapi untuk menghindari kemungkinan akan terjadi konsekwensi negatif.

**Sedamiayanti (2013 : 75)** mengemukakan bahwa “Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi”. Budaya organisasi merupakan aspek subjektif dari apa yang terjadi di organisasi, terkait pola nilai, norma keyakinan, sikap, dan asumsi.

Corak paternalistik birokrasi di Indonesia lebih mecerminkan hubungan bapak dan anak buah (bapakisme). Hubungan bapakisme ini lebih halus dibandingkan dengan patron klien. Guna memperkuat gambaran ini **Mulder** **(1985)** dikutip **Dwiyanto** **(2008 : 95)** menunjukan bahwa posisi seorang bawahan dan atasan disamakan dengan posisi hubungan antara. seorang anak dengan bapaknya dalam konsep jawa. Seorang anak harus menghormati bapaknya yang secara praktis termanifestasi dalam perasaan sungkan dan berbahasa halus (kromo) dalam berbicara dengan bapak. Hubungan antara orang tua dengan anak merupakan hubungan superior dan inferior. Anak atau yang inferior harus menghormati (ngajeni) orang tua atau yang superior. Anak melayani orang tua untuk mencari perhatian dan orang tua harus dapat memberikan perhatian atau sesuatu yang lain yang dapat menunjukan suatu perhatian. Sistem kekeluargaan di Jawa tergambar dalam hukum adatnya, dalam tatakrama pergaulan antar sesama, dan masih berpegang pada preferensi sosial, sperti umur, pangkat, jabatan, atau. Hal - hal yang dianggap menjadi ukuran status dalam masyarakat yang bersangkutan.

* + 1. **Kepemimpinan**

Kepemimpinan *(leadership)* dan pemimpin *(leader)* merupakan objek dan Subjek yang banyak dipelajari, dianalisis, dan direfleksikan orang sejak dahulu hingga sekarang.

**Usman (2013 : 307)** menyatakan bahwa istilah kepemimpinan berasal dari kata *leader* yang menurut **The Oxford English Dictionary (1933)** baru digunakan pada awal tahun 1300, sedangkan kata leadership belum muncul sampai Pertengahan abad ke-17 baik dalam tulisan politik maupun pengendalian parlemen Inggris. Kata lead (memimpin) berasal dari kata Anglo Saxon yang umumnya dipakai dalam bahasa Eropa Utara yang artinya jalan atau jalur perjalanan kapal laut. Kepemimpinan menyangkut tentang cara atau proses mengarahkan orang lain agar mau berbuat seperti yang pemimpin inginkan.

Sejalan dengan ungkapan **Brush dikutip Usman (2013 : 307)**, *“pemimpin - pemimpin adalah orang - orang yang menentukan tujuan, memberi motivasi - motivasi, dan melakukan tindakan-tindakan kepada bawahannya”.*

Pemimpin adalah orang yang memimpin. Ia terpilih sebagai pemimpin karena memiliki keunggulan kopetitif atau keunggulan koperatif di dalam kelompoknya.

**Yukl (2015 : 505-514)** menunjukan bahwa ada tiga karakter yang utama dalam proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu: “pemimpin, pengikut, dan situasi. Karakter pemimpin dicirikan oleh indikator-indikator yaitu ciri (motivasi, kepribadian, nilai), keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, perilaku, integritas dan etika, taktik pengaruh dan sifat pengikut”.

Beberapa model kepemimpinan yang dikemukakan oleh **Bahar & Muhith (2013:21)** antara lain;

1. Kepemimpinan Kharismatik

Dari segi leksikal, kata “kharisma” berasal dari bahasa Yunani yang mempunyai arti “berkat yang terinspirasi secara agung”, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksi peristiwa yang bersifat futuristik. Model ini meiliki daya tarik, energi dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya (kuantitas) dan pengikut yang setia dan patuh mengabdi padanya tanpa ada kualitas. Dengan demikian, interaksi dari jenis kepemimpianan ini adalah lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya.

1. Kepemimpinan Transformasional

Pada dasarnya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai perilaku pemimpin dalam mengkomunikasikan sebuah perubahan kepada yang dipimpinnya baik melalui perbuatan visi dan misi yang menarik, berbicarapun antusias, memberikan perhatian individu, memfokuskan, dan lain sebagainya. Ada juga yang mengajukan formulasi bahwa ia merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan—tindakah untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.

1. Kepemimpianan Kultural

Kepemimpinan ini merupakan sebuah model kepemimpinan yang mencoba membandingkan perubahan budaya dan kepemimpinan yang mempertahankan budaya. Kondisi dan kemampuan kepemimpinan tersebut menciptakan sebuah kesan mengenai kompetensi, mengartikulasikan ideologi, mengkomunikasikan pendirian yang kuat dan harapan harapan yang tinggi serta kepercayaan terhadap pengikutnya, bertindak sebagai model peran dan selain itu memotivasi komitmen pengikup terhadap sasaran dan strategi organisasi.

1. Kepemimpinan Partisipatif.

Pemimpin memiliki gaya yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi kepada bawahan. Pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

* + 1. Kepemimpinan Transformasional

 Secara leksikal istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya); bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transforrnasional berinduk dari kata *“to transform”* yang memiliki makna mentransformasikan atau. mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransforrnasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif.

**Koehler** dan **Panskowski** dikutip oleh **Ali (2012 : 97)** secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional yaitu:

*“Transformational leadership is dehned as a process of inspiring change and empowering followers to achieve greater height, to improve themselves and to improve organization processes. it is can enabling process causing followers to accept responsibility and accountability for themselves and pracesses to which they are assigned”*

Berdasarkan pemahaman tersebut, tersirat kata kunci mengenai pentingnya suatu proses perubahan inspirasi (*inspiring change*) pengikut, pemberdayaan (*empowering*) pengikut, pencapaian (*achieving*) hasil yang lebih besar, kebersamaan dan tanggung jawab (*shared responsibility and shared accountability*) di dalam merefleksikan kepemimpinan transformasional.

**Yukl** (**2015**) menyebutkan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transforming ialah (1) kriteria sukses, (2) sifat-sifat pemimpin, (3) kekuasaan pemimpin, (4) sikap orgasiasi, (5) komitmen pengikut. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional mengandung makna sifat-sifat pemimpin yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil yang semuanya bergerak dari status quo ke dinamisasi organisasi.

**Bass** dan **Avolio (1994)** dalam **Usman** **(2013)** mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transforrnasional, antara lain:

1. Charisma atau *idealized influence* (pengaruh ideal). Prilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*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.

Pengaruh ideal:

1. Menunjukkan keyakinan kuat
2. Menghadirkan diri dalam keadaan sulit
3. Menunjukan nilai penting
4. Meyakini visi, mengembangkan keutamaan visi, dan secara pribadi bertanggung jawab kepada tindakan
5. Menunjukan kepatuhan pada tujuan
6. Meneladani ketekunan alam semesta
7. Inspirational motivation (motivasi inspirasi), yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan oran - orang yang dipimpin, termasuk di dalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.

Motivasi inspirasi:

1. Menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan
2. Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi
3. Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan berprestasi
4. Menggunakan kata membangkitkan semangat
5. Menggunakan simbol
6. Menampilkan visi yang menggairahkan
7. Menantang pegawai dengan standar tinggi
8. Berbicara optimis dan antusias
9. Memberi dukungan terhadap apa yang perku dilakukan
10. Menjadi model peran bagi pegawai
11. Menggunakan metafora
12. Menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar
13. Menjadi mentor
14. *Intelectual* *stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin 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.

Stimulasi intelektual:

1. Mempertanyakan status quo
2. Mendorong pemanfaatan imajinasi
3. Mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika
4. Mengajak melihat perspektif baru
5. Memakai simbol pendukung inovasi
6. Mempertanyakan asumsi lama
7. Mempertanyakan tradisi usang
8. Mempertanyakan kepercayaan yang melekat pada organisasi
9. *Individualized consideration or individualized attention* (pertimbangan individu). Direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang - orang yang dipimpinnya.

Perimbangan individu:

1. Merenung memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individu
2. Mengidektifikasi kemampuan pegawai
3. Memberi kesempatan belajar
4. Mendelegasikan wewenang
5. Melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri
6. Mendengar dengan penuh perhatian
7. Memberdayakan bawahan **(Bass dan Avolio, 1994)**

Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah dicapai.

* + 1. **Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah suatu hasil kerja dari seorang pegawai, sesuai dengan tujuan yang diharapkan organisasi. Secara etimologis **Mangkunegara (2000 : 97)** menjelaskan bahwa: istilah kinerja berasal dari kata *“jo”* atau *“actual”*, yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, dimana kinerja pegawai menurut **Bambang** **Kusriyanto** dalam **Mangkunegara (2010 : 9)** adalah “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam)

**Rue** **&** **Byars** dalam **Ali** **(2012 : 212)** secara sederhana menyatakan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau *“the degree of accomplishment”.* Dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Pada pengertian ini, kinerja diartikan sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan mampu dicapai oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang akan dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh aparatur yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap aparatur atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi. Namun terkadang pula kinerja dipersepsikan sebagai prestasi kerja, karena pada prinsipnya memiliki kesamaan pengertian, sehingga beberapa ahli administrasi menyatukan kinerja dan prestasi kerja dalam satu pengertian.

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

1. Kualitas Kerja yang meliputi ketepatan, 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 kerjasama terhadap perusahaan.

Penilain kinerja itu perlu dilakukan di dalam setiap organsiasi. Begitu pula dalam organisasi pemerintahan, penilaian kinerja sangat penting perannya, karena dari hasil penilaian kinerja tersebut akan dapat dijadikan landasan ataupun dasar untuk peningkatan pelayanan pemerintah terhadap masyarakat secara terus menerus.

**Mangkunegara (2010 : 22)** berpendapat paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja, yaitu :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, bisa dilakukan melalui 3 cara yaitu:
2. Mengidentifikasikan masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi - fungsi bisnis.
3. Mengidentiiikasikan masalah melalui karyawan.
4. Memperhatikan masalah yang ada.
5. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi antara lain :

1. Mengidentifikasikan masalah setepat mungkin.
2. Menentukan tingkat keseriusan masalah.
3. Mengidentifikasikan hal - hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakuan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

Pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. bisamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggungjawab yang sesuai, memberikan tanggungjawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.