# **BAB II**

# **TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Pengertian Organisasi, Administrasi, dan Administrasi Negara**
2. **Pengertian Organisasi**

 Organisasi dapat diterjemahkan sebagai wadah, proses, perilaku, dan alat untuk mencapai tujuan, yang didalamnya terdapat orang yang bekerja sama, sistem kerja sama, serta tujuan – tujuan yang hendak dicapai. Semua substansi dari organisasi dapat didefinisikan beragam oleh para ahli, perbedaannya terletak dalam paradigma para ahli menginterpretasikan organisasi.

Walaupun dalam penguraian definisi tentang organisasi tidak diutarakan secara panjang lebar, namun kiranya dapat membantu untuk dapat memantapkan keyakinan betapa pentingnya organisasi ideal yang dapat bekerja secara maksimal baik pada instansi pemerintah maupun swasta.

 Di bawah ini akan dipaparkan secara komperhensif mengenai definisi dari organisasi oleh para ahli, diantaranya, dikemukakan oleh **Robbins** dan **Judge
(2008:5),** dalam bukunya ***Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*** mengemukakan bahwa:

 **Organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus – menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama.**

 Sedangkan pengertian organisasi menurut, **Siagian** yang dikutip oleh **Silalahi (2003:124)** dalam bukunya ***Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori, dan Dimensi*** mengemukakan bahwa:

 **Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarkhi dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.”**

 Lebih lanjut, pengertian organisasi menurut **Miles** yang dikutip oleh **Gomes (2003:23)** dalam bukunya ***Manajemen Sumber Daya Manusia***,mengemukakan bahwa :

 ***...an organization is nothing more than a collection of people grouped together araound a technology which is operated to transform inputs from its environment into marketable goods or service.*  (...organisasi tidak lebih dari pada sekelompok orang yang berkumpul bersama di sekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk mengubah input – input dari lingkungan menjadi barang atau jasa – jasa yang dapat dipasarkan).**

 Pengertian organisasi menurut **Waldo** yang dikutip oleh **Silalahi (2003:124)** dalam bukunya ***Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori, dan Dimensi***,mengemukakan bahwa:

**Organisasi adalah struktur hubungan – hubungan di antara orang – orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi.**

Sedangkan pengertian organisasi menurut **Thoha** yang dikutip oleh **Silalahi (2003:124 – 125)** dalam bukunya ***Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori, dan Dimensi,*** mengemukakan bahwa :

**Organisasni merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur yang menunjukan wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu. Hubngan yang berstruktur ini disebut hirarki dan konsekuensi dari hirarki ialah adanya kategori kelompok superior dengan kelompok subordinasi.**

1. **Pengertian Administrasi**

Meningkatnya kebutuhan masyarakat akan informasi atau kebergantungan masyarakat yang mau tidak mau harus berhubungan dengan urusan – urusan kantor dewasa ini, sehingga kata administrasi telah melekat di telinga masyarakat. Administrasi muncul sebagai cabang ilmu – ilmu sosial. Pada perkembangannya administrasi dapat diterjemaahkan dalam artian sempit dan luas. Tata usaha diartikan sebagai administrasi dalam arti sempit karena didalamnya hanya terjadi kegiatan ngetik – mengetik dan surat – menyurat. Sesungguhnya administrasi tidak sesempit itu, dapat diartikan karena dalam kegiatan administrasi terdapat kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan – tujuan yang telah ditentukan secara rasioanal.

 Administrasi berasal dari bahasa Latin, terdiri dari kata “*Ad*” artinya intensif dan “*ministrare*” artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

 Pengertian Administrasi menurut **Siagian** yang dikutip oleh **Silalahi (2003:9)** dalam bukunya ***Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi,*** mengemukakan bahwa :

 **Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerja sama demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.**

 Sedangkan pengertian Administrasi menurut **Dimock & Dimock** yang dikutip oleh **Pasolong (2007:3)** dalam bukunya ***Teori Administrasi Publik*** mengemukakan bahwa :

 **Administrasi adalah suatu ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki rakyat melalui pemerintah, dan cara merek memperolehnya. Administrasi juga mementingkan aspek – aspek konkrit dari metode – metode dan prosedur – prosedur manajemen.**

Lebih lanjut pengertian Adminstrasi menurut Tead yang dikutip oleh Silalahi (2003:10) dalam bukunya Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi, mengemukakan bahwa :

 ***Administration is conceived as the necessary activities of these individuals (executives) in a organization who are charge ordering, forwarding, and facilitating the associate efforts of group of individuals brought together to realize certain defined purpose.*** **( Administrasi adalah meliputi kegiatan – kegiatan individu (eksekutif) dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur, dan menyediakan fasilitas usaha kerja sama kelompok individu – individu untuk merealisasikan tujuan yang ditentukan.**

 Pengertian Administrasi menurut **The Liang Gie** yang dikutip oleh  **Pasolong (2007:3)** dalam bukunya ***Teori Administrasi publik,*** mengemukakan bahwa : **Administrasi adalah rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan yang dilakuakn oleh sekelompok orang didalam kerja sama mencapai tujuan tertentu.**

 Sedangkan pengertian Administrasi menurut  **Prajudi Atmosudirdjo**  yang dikutip oleh **Inu Kencana Syafiie (2008:4**  dalam bukunya  ***Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*** adalah :

 **Administrasi merupakan suatu performa sosial yaitu perwujudan tertentu didalam masyarakat modern. Eksistensi Administrasi ini berkaitan dengan organisasi. Jadi, barang siapa hendak mengetahui adanya administrasi dalam masyarakat ia harus mencari terlebih dahulu suatu organisasi yang masih hidup, disitu terdapat administrasi.**

Lebih lanjut pengertian administrasi menurut **Ensiklopedi Indonesia** yang dikutip oleh **Silalahi (2003:9)** dalam bukunya ***Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori, dan Dimensi***,adalah:

**Administrasi (lat. Administrare), meliputi segala proses pelaksanaan tindakan kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.**

Pengertian administrasi menurut **Pasolong (2007:3),** dalam bukunya ***Teori Administrasi Publik***,mengemukakan bahwa:

**Administrasi adalah pekerjaan terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan atas dasar efektif, efisien, dan rasional.**

3. **Pengertian Administrasi Negara**

Istilah administrasi Negara ialah terjemahan dari “Public Administrations”.Istilah ini lahir bersamaan dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada sekitar tahun 1956. Jika istilah Public Administration itu di uraikan secara etimologis, maka “Public” berasal dari bahasa Latin “Poplicus”yang semula dari kata “Populus”atau “People” dalam bahasa Inggris yang berarti rakyat. “Administration”juga berasal dari bahasa Latin, yang terdiri dari kata “Ad” artinya intensif dan *“ministrare”* artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

Pengertian administrasi Negara menurut **Prajudi Atmosudirdjo** yang dikutip oleh **Inu Kencana Syafiie (2008:32)** dalam bukunya ***Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*** adalah:

**Administrasi Negara adalah administrasi dari Negara sebagai organisasi, dan administrasi yang mengejar tujuan – tujuan yang bersifat kenegaraan.**

Pengertian administrasi Negara menurut **Arifin Abdulrachman** yang dikutip oleh **Inu Kencana Syafiie (2008:32)** dalam bukunya ***Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*** adalah:

**Administrasi Negara adalah ilmu yang mempelajari pelaksanaan dari politik Negara.**

Pengertian administrasi Negara menurut **Edward H. Litchfield** yang dikutip oleh **Inu Kencana Syafiie (2008:32)** dalam bukunya ***Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*** adalah:

 **Administrasi Negara adalah suatu studi mengenai bagaimana macam – macam badan pemerintahan diorganisir, dilengkapi dengan tenaga – tenaganya, dibiayai, digerakan, dan dipimpin.**

Pengertian administrasi Negara menurut **Dwight Waldo** yang dikutip oleh **Inu Kencana Syafiie (2008:33)** dalam bukunya ***Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*** adalah:

**Administrasi Negara adalah manajemen dan organisasi dari manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintahan.**

Pengertian administrasi Negara menurut **Marshall E. Dimock, Gladys O. Dimock, dan Louis W. Koening** yang dikutip oleh **Inu Kencana Syafiie (2008:33)** dalam bukunya ***Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*** adalah:

**Administrasi Negara adalah kegiatan pemerintahan di dalam melaksanakan kekuasaan politiknya.**

 Pengertian administrasi Negara menurut **George J. Gordon** yang dikutip oleh **Inu Kencana Syafiie (2008:33)** dalam bukunya ***Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*** adalah:

 **Administrasi Negara dapat dirumuskan sebagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perorangan yang berkaitan dengan penerapan dan pelaksaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif, serta yudikatif.**

1. **Pengertian Kepemimpinan dan Kepemimpinan Transformasional**
2. **Pengertian Kepemimpinan**

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan. Karena fungsi kepemimpinan ialah harus mampu memaksimalkan segala kemampuan bawahannya guna memberikan kontribusi yang maksimal guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Lebih jelasnya peneliti akan memaparkan pengertian kepemimpinan menurut para ahli.

 Pengertian Kepemimpinan menurut **Sutisna** yang dikutip oleh **Sudarwan Danim (2004:55),** dalam bukunya ***Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok***,mengemukakan bahwa:

 **Kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan.**

Pengertian kepemimpinan menurut **Yukl** yang dikutip oleh **Pasolong (2008:4)** dalam bukunya ***Kepemimpinan Birokrasi*** mengemukakan bahwa:

**Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa – peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran – sasaran bagi kelompok atau birokrasi, pengorganisasian dari aktivitas – aktivitas kerja untuk mencapai sasaran – sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan team work, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang – orang yang berada di luar kelompok atau birokrasi.**

 Lebih lanjut pengertian kepemimpinan menurut **Nawawi** yang dikutip oleh **Pasolong (2007:110)** dalam bukunya ***Teori Administrasi Publik***,mengemukakan bahwa:

**Kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.**

1. **Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Organisasi pemerintah maupun swasta sangat membutuhkan seorang pemimpin yang mampu menginspirasi bawahannya untuk menyingkirkan kepentingan individu dan lebih mengutamakan kepntingan organisasi. Komunikasi yang efektif menjadi dasar dari kepemimpinan transformasional dalam melakukan motivasi kepada bawahan agar memaksimalkan kemampuannya agar memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan transformasional menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri dari bawahannya, mengubah kesadaran dari para bawahan atas isu – isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para bawahan agar tercipta sebuah tim yang dapat diandalkan guna mencapai tujuan.

 Berikut ini akan dijelaskan beberapa pengertian kepemimpinan transformasional menurut para ahli, sehingga dapat dijadikan acuan oleh peneliti untuk lebih memahami kepemimpinan transformasional secara mendalam.

 Pengertian kepemimpinan transformasional menurut **Bass** dalam **Gibson** yang dikutip oleh **Pasolong (2008:128 – 129)** dalam bukunya ***Kepemimpinan Birokrasi***,mengemukakan bahwa :

 **Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil – hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja keras yakni memberikan penghargaan kepada diri sendiri.**

Sedangkan pengertian kepemimpinan transformasional menurut **Soekarso, dkk (2008:129)** dalam bukunya ***Teori Kepemimpinan***,mengemukakan bahwa:

**Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan pada para bawahan atau karyawan.**

 Lebih lanjut pengertian kepemimpinan transformasional menurut **Yukl** yang dikutip oleh **Pasolong** **(2008:129)** dalam bukunya ***Kepemimpinan Birokrasi***,mengemukakan bahwa:

 **Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978, dari penelitian deskriptif mengenai kepemimpinan politik. Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yaitu para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba meningkatkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita – cita yang lebih tinggi dan nilai – nilai moral dengan mentransformasikan menggerakan kebutuhan – kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi sebagaimana hirarki kebutuhan Maslow (1965).**

1. **Komponen - Komponen Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasionlal memiliki 4 komponen perilaku, melalui komponen – komponen ini akan dijelaskan secara singkat dan padat substansi dari kepemimpinan transformasional. Selanjutnya komponen kepemimpinan transformasional, peneliti mengambil dari komponen kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh **Bass** dan **Avolio** yang dikutip oleh **Suryanto** dalam bukunya yang berjudul ***Transformational Leadership* *(Terobosan Baru Menjadi Pemimpin Unggul)* (2007:xii - iv)**,yaitu:

* + - 1. ***Idealized Influence***
			2. ***Individualized Consideration***
			3. ***Inspirational Motivation***
			4. ***Intellectual Stimulation***

**Suryanto** menjelaskan komponen kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. ***Idealized Influence***

Adalah perilaku seorang pemimpin transformasional yang memiliki keyakinan diri yang kuat. Ia selalu hadir di saat – saat sulit, Ia pun memegang teguh nilai – nilai yang Ia junjung tinggi. Komitmen yang tinggi selalu mengiringi langkah pemimpin ini. Ia menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya. Ia seorang yang bervisi jelas dan langkah – langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti. Di atas segalanya, Ia adalah orang yang tekun.

1. ***Individualized Consideration***

Adalah perilaku pemimpin transformasional, di mana Ia merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para karyawannya. Ia berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan. Dibangkitkannya semangat belajar pada para karyawannya, tidak itu saja, Ia juga memberi kesempatan belajar seluas – luasnya. Ia malahan menjadi pelatih mereka, dan Ia selalu mendengar karyawannya dengan penuh perhatian. Ia sadar bahwa ia tidak bisa sendiri, maka Ia adalah orang yang berani mendelegasikan wewenangnya. Baginya, karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya.

1. ***Inspirational motivation***

Adalah upaya pemimpin transformasional dalam memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan – kemungkinan yang tidak terbayangkan. Ditantangnya karyawan mencapai standar yang tinggi. Ia mengajak karyawan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Oleh karenanya, Ia menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu. Baginya, kata adalah senjata utamanya. Dengan kata pula Ia bangkitkan semangat karyawan. Ia gunakan simbol – simbol dan metafora untuk memotivasi mereka. Pemimpin ini jika bicara selalu antusias, Ia seorang yang optimis. Diajaknya para karyawan menemukan makna mendalam dalam bekerja. Agar karyawan mau mengikutinya secara suka rela, Ia menempatkan dirinya sebagai tauladan bagi para pengikutnya tersebut.

1. ***Intellectual Stimulation***

Adalah senjata pemimpin transformasional dalam mengajak karyawan melihat perspektif baru. Imajinasi dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin ini dalam mengajak karyawan berkreasi. Ia seorang yang risau dengan *statusquo*, maka Ia tanyakan mengapa organisasi harus tetap dalam keadaan *statusquo* itu. Ia ajak karyawan untuk berani menentang tradisi uang, dan Ia ajak pula karyawan untuk bertanya tentang asumsi lama. Ia menyadari bahwa sering kali kepercayaan tertentu telah menghambat pola berpikir. Oleh karenanya, ia ajak karyawannya untuk mempertanyakan, meneliti, mengkaji, dan juka perlu mengganti kepercayaan itu.

### **4.** **Pemikiran Pemimpin Transformasional**

Dasar pemikiran pemimpin transformasional akan memberikan hal yang mendasar dari pemimpin transformasional dalam menginspirasi para pengikutnya guna mengesampingkan kepentingan individu dan mementingkan kepentingan organisasi guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pemikiran pemimpin transformasional menurut **Suryanto (2007:189)** dalam bukunya ***Transformational Leadership (Terobosan Baru Menjadi Pemimpin Unggul)***,mengemukakan bahwa:

Ada 8 pola pemikiran pemimpin transformasional, yaitu :

1. ***Intellectual Fair-mindedness***
2. ***Intellectual Humility***
3. ***Intellectual Courage***
4. ***Intellectual Emphaty***
5. ***Intellectual Integrity***
6. ***Intellectual Perseverance***
7. ***Intellectual Autonomy***
8. ***Intellectual Reflective***

Selanjutnya, peneliti akan menjelaskan 8 pola pemikiran pemimpin transformasional:

1. ***Intellectual Fair-mindedness***

Orang cenderung membela pendapatnya sendiri ketika dalam suatu forum diskusi ataupun forum rapat. Otoritas yang dimiliki pemimpin cenderung digunakan untuk menekan bawahan. Pada akhirnya tidak ada lagi inovasi – inovasi yang muncul dari bawahan karena takut ditekan oleh pemimpin.

Pemimpin transformasional harus mampu melihat sudut pandang orang lain secara adil. Sehingga, akan muncul ide – ide segar dalam hal melakukan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pemimpin transformasional perlu menjadi negosiator yang handal dalam melihat sudut pandang yang berbeda dari para pengikutnya. Pemimpin transformasional mendukung secara positif bagi munculnya sudut pandang yang memberikan pencerahan bagi organisasi yang dipimpinnya.

1. ***Intellectual Humility***

Manusia merupakan mahluk yang berkekurangan. Manusia sadar dirinya serba terbatas. Sama halnya dengan pemimpin transformasional, dia sadar bahwa dirinya terbatas pengetahuannya. Sebabnya pemimpin transformasional kadang terjebak dengan sesuatu hal yang bias, praduga, dan pandangan diri yang sempit. Maka, pemimpin transformasional tidak pernah sombong secara intelektual dan tidak melakukan arogansi intelektual.

Memiliki kerendahan hati intelektual ini akan membawa pemimpin transformasional pada optimalisasi yang maksimal dalam berfikir. Dengan kerendahan hati seorang pemimpin transformasional memungkinkan Ia belajar dari orang lain dan akan mendapatkan ilmu baru. Pemimpin transformasional selalu membudayakan untuk selalu belajar. Sehingga, akan selalu mendapatkan sesuatu yang baru yang belum kita ketahui.

1. ***Intellectual Courage***

Pemimpin transformasional selalu berani menyuarakan kebenaran. Ia selalu menentang sesuatu yang tidak sesuai dengan norma – norma serta aturan – aturan yang berfungsi untuk mengatur manusia. Pemimpin transformasional memiliki keberanian intelektual dalam menyuarakan ide – ide cemerlang untuk mengubah situasi yang sulit. Kepemimpinan transformasional mengajak pengikutnya untuk menentang kepercayaan yang menyimpang.

Kelemahan intelektual hanya akan membawa orang menjadi stagnan dan cenderung pasif. Karena Ia takut ide – ide yang dimunculkan bertentangan dengan orang lain. Jika kita kurang memiliki keberanian intelektual, kita takut untuk memberikan pertimbangan serius terhadap gagasan, kepercayaan, atau pandangan yang berbahaya.

1. ***Intellectual Emphaty***

Kepemimpinan transformasional selalu menjunjung tinggi kejujuran, norma – norma, dan nilai – nilai yang luhur. Pemimpin transformasional sangat menyadari bahwa dirinya selalu terjebak pada berfikir untuk dirinya sendiri. Kepentingan setiap individu berbeda – beda, memiliki kadar yang berbeda – beda. Sehingga, kepemimpinan transformasional menitik beratkan pada melihat kepentingan pihak lain secara adil.

Pemimpin transformasional mengajak karyawan mencapai sesuatu yang lebih tinggi dari target yang telah ditentukan. Hal ini menunjukan bahwa pemimpin transformasional mengajak pengikutnya agar memaksimalkan kemampuan yang ada. Pemimpin transformasional selalu keluar dari kepentingannya sendiri dan berjuang untuk kebaikan yang lebih tinggi.

1. ***Intellectual Integrity***

Suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan manajemennya dalam melakukan pencapaian tujuannya selalu membutuhkan figur yang dapat dicontoh. Karena figur pemimpin yang baik dapat dijadikan panutan bagi pengikutnya dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

Pemimpin transformasional selalu konsisten antara ucapan dengan tindakan. Dia selalu menjaga kredibilitasnya dalam melakukan setiap pelaksanaan kegiatan manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan keteladanan yang diterapkan oleh pemimpin transformasional membuat pengikutnya antusias dalam mengikuti segala keputusan pemimpin.

1. ***Intellectual Perseverance***

Pemimpin transformasional waspada terhadap kemalasan dalam belajar. Ia selalu mengajak para pengikutnya untuk selalu belajar agar mempertajam pikirannya terhadap sesuatu yang tidak sesuai dengan aturan yang ada. Pemimpin transformasional melatih pengikutnya agar lebih kritis terhadap sesuatu, dia selalu mempertanyakan konsistensi organisasi dalam proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Dia selalu mempertanyakan komitmen – komitmen para pengikutnya dalam hal konsistensi tanggung jawab pada organisasi.

Ia meregang pikirannya menjadi hidup, menjadi kritis dalam menghadapi suatu keadaan. Ia memberikan rangsangan intelektual pada pengikutnya agar melihat sesuatu tidak hanya dari satu sudut pandang. Ia hanya bisa sukses apabila bawahannya sukses. Oleh karenanya, Ia hati – hati dalam menjaga pikirannya. Jika Ia ingin karyawannya juga memiliki ketangguhan intelektual, Ia sendirilah yang harus jadi orang pertama yang melakukannya.

Kepemimpinan transformasional menyadari bahwa tidak ada hasil yang membanggakan tanpa upaya yang sungguh – sungguh. Pemikiran yang kritis menjadi dasar bagi para pengikutnya untuk melakukan upaya yang sungguh – sungguh dalam memecahkan masalah – masalah yang ada.

1. ***Intellectual Autonomy***

Pemimpin transformasional memberi kebebasan kepada pengikutnya untuk berfikir. Namun Ia juga menyadari, memanfaatkan pikiran secara sehat ternyata tidak otomatis. Kita sering berpikir, namun pikiran kita sering negatif, terkekang, dan ternyata malah sering merugikan. Seorang ahli mengatakan, lawan yang terberat adalah pikiran kita sendiri. Hal ini yang menjadi dasar, pemimpin tadi melatih karyawannya berpikir sehat dan berpikir positif.

Pada saat pengikutnya mengalami masalah, Ia memberi kesempatan pada pengikutnya untuk berfikir sendiri. Tentu, sebelumnya Ia sudah melatih pengikutnya tentang prinsip – prinsip dan cara menyelesaikan masalah. Ia bebaskan karyawannya berfikir.

Pemimpin transformasional menekankan rasa tanggung jawab atas gagasannya sendiri. Sehingga, pada saat pengikutnya mengemukakan dan mengeluarkan gagasan terhadap sesuatu, pemimpin transformasional menekankan rasa tanggung jawab terhadap apa yang diucapkannya.

Pemimpin transformasional tidak mau bawahannya seperti budak. Ia ingin karyawannya merdeka. Ia hargai harkat dan martabatnya sebagai manusia. Ia bangkitkan semangat untuk menjadi manusia yang mulia, manusia yang merdeka, manusia yang akan ikut memberi warna pada kehidupan ini. Namun sekali lagi, untuk mampu berpikir merdeka mereka harus diberi kesempatan, dan jika perlu diajari.

1. ***Intellectual Reflective***

Pikiran pemimpin transformasional yang selalu reflektif, berkaca, akan melihat segala sesuatu sebagai pelajaran yang bisa diambil manfaatnya. Pemimpin ini sangat menyadari bahwa apa pun yang tampil di hadapannya, ada atau hadir untuk mengajarinya sesuatu.

Pemimpin transformasional menggunakan kekuasaan untuk memajukan orang, untuk meningkatkan harkat dan martabat orang lain, dan untuk sarana mengabdi pada kehidupan ini. Ia menyadari, kekuasaan itu akhirnya akan dipertanggungjawabkan di hadapan pengadilan Illahi.

Ketika pemimpin transformasional berhadapan dengan pengikutnya, Ia selalu berpandangan akan belajar dari pengikutnya tersebut. Maka, pemimpin transformasional setiap bertemu dengan orang lain, ia selalu mau belajar dari orang tersebut. Sehingga, apa pun yang hadir di hadapan pemimpin transformasional dijadikan sebagai sarana belajar. Konsep belajar dari pengalaman merupakan dasar acuan pemimpin transformasional dalam melakukan kegiatan manajemen dalam organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional belajar menginterpretasikan pengalaman – pengalamannya dan menggunakannya sebagai pedoman tindakannya di masa – masa mendatang.

Ketika Ia melihat seorang pakar demikian pandainya, Ia melihat kejadian itu sebagai kesempatan untuk melihat kepandaiannya sendiri dan Ia mengambil langkah – langkah untuk meningkatkan kepandaiannya itu. Pembelajaran seperti itu akan mampu membentuk seseorang, sehingga apa pun yang dipelajarinya bukan hanya merupakan tumpukan ilmu saja. Pengalaman seseorang merupakan titik awal dari pembelajaran ini, dan pengalaman itu dijadikan sebagai refleksi pribadi.

Pemimpin transformasional mendorong mereka untuk mengeksplorasi, menanyakan, merenungkan seluas – luasnya segala kemungkinan yang ada. Biasanya dari pelbagai pendapat yang berbeda – beda itu dapat dikelompokan dalam beberapa gagasan.

1. **Pengertian Kinerja, Kinerja Pegawai, dan Kinerja Organisasi**

Organisasi dapat maju dan berkembang tergantung dari kinerja anggota organisasi. Manusia menjadi sesuatu yang penting dalam melakukan pelaksanaan kegiatan manajemen dalam organisasi. Karena manusia merupakan pelaku dalam proses pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya kinerja dapat dibedakan menjadi 2, yakni kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Sehingga, keberhasilan kinerja organisasi tercermin dari kinerja pegawai yang baik, serta dapat menciptakan *team work* yang solid dalam rangka pencapaian tujuan.

Peneliti akan mencoba memaparkan beberapa pengertian kinerja pada umumnya dan kinerja pegawai pada khususnya menurut para ahli. Sehingga, dapat dijadikan acuan untuk mempertajam fenomena – fenomena yang ada. Kinerja yang baik merupakan inti dari keberhasilan organisasi.

 Pengertian Kinerja menurut **Prawirosentono** yang dikutip oleh **Pasolong (2008:197)** dalam bukunya ***Kepemimpinan Birokrasi***,mengemukakan bahwa:

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

 Pengertian kinerja menurut **LAN-RI** yang dikutip oleh **Pasolong (2008:197)** dalam bukunya ***Kepemimpinan Birokrasi***,mengemukakan bahwa:

 **Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakasanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan LAN-RI lebih mengarahkan kepada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin dicapai.**

Lebih lanjut pengertian kinerja menurut **Mangkunegara** yang dikutip oleh **Pasolong (2008:197)** dalam bukunya ***Kepemimpinan Birokrasi***,mengemukakan bahwa:

**Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.**

Secara lebih khusunya pengertian performansi dikemukakan oleh **Bernandin** dan **Russell** yang dikutip oleh **Gomes (2003:135)** dalam bukunya yang berjudul ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, yaitu:

***The rocord of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode* (Catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu).**

Pengertian Kinerja pegawai menurut **Sinambela** yang dikutip oleh **Pasolong (2008:198)** dalam bukunya ***Kepemimpinan Birokrasi***,mengemukakan bahwa:

**Kinerja Pegawai adalah kemampian pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu.**

Lebih lanjut kinerja pegawai menurut **Pasolong (2008:196)** dalam bukunya ***Kepemimpinan Birokrasi***,mengemukakan bahwa:

**Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi.**

Kinerja organisasi memiliki banyak pengertian. Peneliti akan memaparkan beberapa pengertian kinerja organisasi menurut para ahli. Pengertian kinerja organisasi menurut **Wibawa dan Atmosudirdjo** yang dikutip oleh **Pasolong (2008:198),** dalam bukunya ***Kepemimpinan Birokrasi***,mengemukakan bahwa:

 **Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha – usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus – menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.**

Sedangkan pengertian kinerja organisasi menurut **Nasucha** yang dikutip oleh **Pasolong (2008:198)** dalam bukunya ***Kepemimpinan Birokrasi***,mengemukakan bahwa:

 **Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha – usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus – menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.**

Lebih lanjut **Pasolong (2008:198)** dalam bukunya ***Kepemimpinan Birokrasi***,menyimpulkan kinerja mempunyai beberapa aspek yaitu:

1. **Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri – sendiri atau kelompok.**
2. **Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.**
3. **Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.**
4. **Kriteria Performansi**

Menurut **Gomes (2003:142)** mengemukakan tipe kriteria performansi dalam bukunya ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, sebagai berikut:

1. ***Quantity of Work***
2. ***Quality of Work***
3. ***Job Knowledge***
4. ***Creativeness***
5. ***Cooperation***
6. ***Dependability***
7. ***Initiative***
8. ***Personal Qualities***

**Gomes** juga menjelaskan tipe kriteria mengenai performansi, adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. ***Quantity of Work*** **(Kuantitas Kerja)**, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. ***Quality of Work* (Kualitas Kerja)**, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. ***Job Knowledge* (Pengetahuan Kerja)**, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. ***Creativeness* (Kreatifitas)**, keaslian gagasan – gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul.
5. ***Cooperation* (Kerjasama)**, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. ***Dependability* (Displin Kerja)**, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. ***Initiative* (Inisiatif)**, semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. ***Personal Qualities* (Kualitas Kepribadian)**, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.
9. **Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin membutuhkan penilaian kinerja pegawainya untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan untuk melakukan perbaikan terhadap kinerja pegawai.

Keberhasilan atau kegagalan yang dihasilkan dari evaluasi kinerja pegawai menjadikan dasar seorang pemimpin dalam mengambil kebijakan – kebijakan baru dalam memperbaiki kinerja pegawai. Evaluasi kinerja pegawai berfungsi menselaraskan antara pelaksanaan sasaran dan kebijakan organisasi yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi.

Pengertian penilaian kinerja menurut **Gary Dessler** yang dikutip oleh **Pasolong (2007:182)** dalam bukunya ***Teori Administrasi Publik***,mengemukakan bahwa:

 **Penilaian kinerja adalah merupakan upya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata – rata.**

Sedangkan pengertian penilaian kinerja menurut **Donovan** & **Jakson** yang dikutip oleh **Pasolong (2007:182)** dalam bukunya ***Teori Administrasi Publik***,mengemukakan bahwa:

 **Secara teoritik penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan analisis pekerjaan. Artinya, suatu penilaian tidak dapat dilakukan jika masih terdapat ketidakjelasan tentang pekerjaan itu sendiri, yang merupakan sumber daya manusia, sehingga dapat dikatakan bahwa efektivitas penilaian kinerja sangat tergantung kepada baik buruknya manajemen sumber daya manusia yang dimiliki.**

1. **Undang – Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil**

Penilaian tersebut tertuang dalam suatu daftar yang lazim disebut DP – 3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), yang berarti suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu 1 (satu) tahun dan dibuat oleh penilai (pasal 1 huruf a PP tersebut), sedangkan pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai, dengan ketentuan serendah – rendahnya Kepala Urusan dan Pejabat lain yang setingkat dengan itu.

Unsur – unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan DP3 yaitu:

**Kesetiaan,** yaitu tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh tanggungjawab. Sikap ini dapat dilihat dari perilaku sehari – hari serta perbuatan pegawai dalam melaksanakan tugas.

**Prestasi Kerja,** yaitu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

**Tanggungjawab,** yaitu kesanggupan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tugas yang diserahkan kepadanya dengan sebaik – baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil atau tindakan yang dilakukannya.

**Ketaatan,** yaitu kesanggupan pegawai untuk mentaati segala peraturan perundang – undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar aturan yang telah ditentukan.

**Kejujuran,** yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.

**Kerjasama,** yaitu kemampuan pegawai untuk kerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar – besarnya.

**Prakarsa,** yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah – langkah atau melaksankan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari pimpinan.

**Kepemimpinan,** yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

1. **Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut **Pasolong (2007:186 – 189)** dalam bukunya ***Teori Administrasi Publik***,faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

***Kemampuan***

Pada dasarnya kemampuan menurut **Robbins** yang dikutip **Pasolong (2007:186 – 187),** adalah ;

**Suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat dilihat dari dua segi;**

1. **Kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental**
2. **Kemampuan fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas – tugas yang menuntut stamina, kecelakaan, kekuatan, dan keterampilan.**

Kemampuan dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki oleh seorang yang memiliki bakat dan intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi. Sedangkan bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan melalui tiga hal yaitu:

1. Pendidikan
2. Pelatihan
3. Pengalaman kerja

Adanya bakat yang bersifat potensial tanpa diberikan kesempatan untuk dikembangkan tidak akan berubah menjadi kemampuan. Sebaliknya sekalipun instansi memberikan kesempatan, tetapi bila yang bersangkutan tidak mempunyai bakat yang mendasar, maka pemberian kesempatan tersebut tidak akan efektif.

Selain bakat dan pengetahuan yang merupakan syarat utama terbentuknya suatu kemampuan, terdapat pula faktor minat yang mempunyai pengaruh terhadap kemampuan melakukan pekerjaan, sedangkan yang dimaksud bakat menurut **Sears** dan **Sukardi** yang dikutip oleh **Pasolong (2007:187)** menyatakan bahwa ;

**Bakat merupakan suatu kondisi yang dimiliki seseorang untuk memungkinkan individu berkembang pada masa mendatang.**

 Berbeda dengan **Iskandar** yang dikutip **Pasolong (2007:187)**

 **Bakat adalah merupakan suatu karakteristik unik individu yang membuatnya mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah dan sukses.**

 Yang dimaskud minat menurut **Salahuddin** yang dikutip oleh **Pasolong (2007:187),** mengatakan bahwa;

 **Minat adalah perhatian seseorang yang mengandung unsur – unsur perasaan yang dapat menentukan suatu sikap yang menyebabkan seseorang aktif dalam kegiatan tertentu.**

 **Gage** dan **Berliner** yang dikutip oleh **Pasolong (2007:187),** mengatakan bahwa;

**Minat merupakan sesuatu yang selalu diperhatikan seseorang dan memberikan motivasi kepada orang tersebut untuk mencapai tujuan dengan cara – cara tertentu.**

***Kemauan***

Kemauan atau motivasi menurut **Robbins** yang dikutip oleh **Pasolong (2007:187),** adalah;

**Kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan atau motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:**

1. **Pengaruh lingkungan fisik, yaitu setiap pegawai menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik dan sebaiknya ada musik.**
2. **Pengaruh lingkungan sosial yaitu sebagai mahluk sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata – mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan oleh pegawai lain, pegawai lebih berbahagia apabila dapat menerima dan membantu pegawai lain.**

***Energi***

Energi menurut **Jordan E. Ayan** yang dikutip oleh **Pasolong (2007:187 – 188),** adalah ;

**Pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi, perbuatan pegawai terhambat.**

**Mihaly Csikszentmihalyi** dari Universitas Chicago dalam Ayan yang dikutip oleh **Pasolong (2007:188),** telah melakukan riset tentang pentingnya energi sebagai unsur terpenting dalam keberhasilan intelektual dan kreatif. Lewatnya risetnya yang mendalam menunjukkan bahwa orang – orang menjadi sukses dalam melakukan tugas jika mampu mencapai suatu keadaan yang disebutnya Flow, atau mengalir. Ketika berada dalam keadaan mengalir, tingkat energi menjadi tinggi dan ketajaman mental serta konsentrasi mengelola pekerjaan lebih tinggi. Orang yang mengalir energinya jarang terhenti atau ragu pikirannya dan sangat tanggap terhadap tugas sehingga tindakannya hampir bersifat naluri. Pikiran sesuatu yang dikuasai, jika dalam keadaan energi mengalir dalam keahlian, mampu merespon dan bereaksi terhada apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar.

***Teknologi***

 Teknologi menurut **Gibson** yang dikutip oleh **Pasolong (2007 : 188),** adalah ;

**Tindakan fisik dan mental oleh seseorang untuk mengubah bentuk atau isi dari objek atau ide. Jadi teknologi dapat dikatakan sebagai tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa bantuan alat atau alat mekanikal, untuk membuat beberapa perubahan terhadap objek tersebut.**

Selanjutnya menurut **Danise M. Rousseau** dalam **Gibson** yang dikutip oleh **Pasolong (2007 :188),** mengatakan bahwa ;

 **Teknologi adalah penerapan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan.**

 Penerapan teknologi menurut **Bill Creech** yang dikutip oleh **Pasolong (2007 : 188),** adalah ;

 **Lebih cenderung positif dan proaktif pegawai dalam melakukan pekerjaan, karena mereka memandang teknologi sebagai teman, bukan sebagai musuh untuk meningkatkan kinerja. Pegawai juga memungkinkan lebih kreatif merancang dan mengembangkan cara berpikir positif dalam strategi berbeda untuk lebih meningkatkan kinerjanya.**

***Kompensasi***

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya. Jika pegawai mendapat kompensasi yang setimpal dengan hasil kerjanya, maka pegawai dapat bekerja dengan tenang dan tekun. Akan tetapi bila pegawai merasa kompensasi yang diterima jauh dari memadai, maka pegawai berpikir mendua, yaitu berusaha mencari penghasilan tambahan di luar.

***Kejelasan Tujuan***

Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak efisien dan kurang efektif.

Hal ini sejalan dengan pendapat **Widodo** yang dikutip oleh **Pasolong (2007 : 189),** mengatakan bahwa ;

**Seorang pemimpin birokrasi harus menentukan apa yang menjadi tujuan dari organisasi pemerintah dan menentukan pula kriteria kinerjanya.**

***Keamanan***

Keamanan pekerjaan menurut **George Strauss & Leonard Sayles** yang dikutip oleh **Pasolong (2007:189),** adalah ;

**Sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umunya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan dari pada gaji atau kenaikan pangkat. Oleh sebab itu, tidak cukup bagi seseorang dengan hanya terpenuhinya kebutuhan – kebutuhan fisik mereka dari hari kehari, tetapi mereka ingin memastikan bahwa kebutuhan mereka akan terus terpenuhi di masa yang akan datang. Seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerjanya.**

1. **Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Peningkatan Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan transformasional memberikan dorongan positif bagi pengikutnya. Banyak hal yang dilakukan kepemimpinan transformasional guna meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional memberikan contoh dalam bentuk komitmen tinggi pada tugas pokok dan fungsinya.

Komitmen yang tinggi yang diterapkan pemimpin transformasional mempengaruhi pegawai agar lebih maksimal dalam menggali potensi yang ada pada diri pegawai, sehingga memberikan dampak positif bagi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Kesetiaan serta kekaguman pada pemimpin transformasional akan tercipta, pegawai akan lebih bersemangat apabila pemimpin memberikan tantangan pada pegawai agar menciptakan inovasi – inovasi dalam melakukan penyelesaian masalah – masalah lama dengan cara pandang baru.

Menurut **Yukl (2009:305),** dalam bukunya ***Kepemimpinan Dalam Organisasi***,mengatakan bahwa:

 **Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.**

Berdasarkan eksperimen laboratorium **Kirkpatrick** dan **Locke** yang dikutip oleh **Yukl (2009:308),** telah melakukan sebuah eksperimen laboratarium untuk menyelidiki pengaruh berbeda dari ketiga perilaku pemimpin: pembuatan visi, dengan menggunakan gaya komunikasi yang sangat ekspresif, dan memberikan saran kepada pengikut tentang bagaimana melakukan pekerjaan dengan lebih baik (memberi penjelasan). Aktor yang berfungsi sebagai pemimpin, dan mereka memperlihatkan pola perilaku kepemimpinan yang berbeda terhadap mahasiswa yang bekerja dalam kelompok kecil pada tugas kumpulan. Studi ini merupakan yang pertama untuk memetakan pengaruh hubungan sebab akibat yang rumit dari jenis perilaku yang berbeda dari pemimpin melalui variabel yang mengganggu kinerja. Para pengikut pada kondisi visi itu memandang tugasnya lebih menarik, menantang, dan penting, dan mereka menetapkan sasaran kinerja yang lebih tinggi, memiliki kepercayaan yang lebih tinggi kepada pemimpin, dan memandang pemimpin memiliki karisma, inspirasi, dan stimulasi intelektual yang lebih tinggi.

Pembuatan visi memberikan pengaruh positif pada kualitas kinerja pengikut (yang dimediasikan oleh sasaran yang lebih tinggi dari kualitas dan kemanjuran diri yang lebih besar) tetapi tidak mempengaruhi kuantitas kinerja pengikut (barangkali karena visi itu tidak relevan bagi kuantitas). Memberikan penjelasan memberikan pengaruh yang positif pada kejelasan peran pengikut, kepuasan kerja, pandangan stimulasi intelektual pemimpin, dan pada kualitas dan kuantitas kinerja pengikut (pengaruh terakhir itu dimediasikan dengan sasaran yang lebih tinggi atas kuantitas). Gaya komunikasi telah mempengaruhi peringkat karisma pemimpin tetapi tidak mempengaruhi sikap atau kinerja pengikut.

Menurut **Bass** yang dikutip oleh **Yukl (2009:305)**, dalam bukunya ***Kepemimpinan Dalam Organisasi***,mengemukakan bahwa;

 **Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi; (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.**

Selanjutnya, peneliti akan menjelaskan cara – cara pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikutnya:

1. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas

Pemimpin transformasional memberikan dorongan motivasi yang tinggi kepada pegawai. Pemimpin selalu berlaku adil dalam menangani ide – ide baru yang muncul guna memberikan masukan yang orisinil guna memberikan perubahan ke arah yang positif bagi organisasi.

Target – target yang ditentukan pemimpin transformasional yang diberikan kepada pegawai menekankan pada pentingnya para pegawai menyadari pada pentingnya hasil tugas, karena pemimpin transformasional memandang kinerja pegawai baik dilihat dari kesungguhan pegawai dalam menyelami makna pencapaian hasil tugas.

Banyak hal yang dilakukan pemimpin transformasional dalam menekankan pegawai dalam pentingnya hasil tugas. Pemimpin transformasional menekankan komitmen pada pegawai dalam melakukan segala sesuatunya, sehingga ketika diberikan target yang tinggi dalam hasil tugas pegawai akan menyambut semuanya dengan tantangan yang menarik. Kesetiaan dan kekaguman akan muncul dari pegawai kepada pemimpin mereka, karena pegawai memandang pemimpin mampu mengarahkan mereka dalam mencapai hasil yang tinggi dan mengeksplorasi secara maksimal potensi yang ada pada diri mereka.

1. Mementingkan kepentingan organisasi

Manusia memiliki kepentingan yang berebda – beda antara manusia satu dengan manusia lainnya. Pada saat manusia bekelompok akan menghasilkan kepentingan yang berbeda – beda dalam satu kelompok itu. Sama halnya dengan para anggota organisasi, satu anngota organisasi dengan anggota organisasi yang lainnya memiliki kepentingan yang berbeda – beda.

Peran pemimpin tranformasional yakni harus mampu membawa pegawai lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu mereka. Perhatian yang lebih kepada pegawai yang dilakukan pemimpin transformasional akan memudahkan pemimpin memahami kebutuhan – kebutuhan para pegawainya.

Memberikan kesempatan yang luas kepada pegawai untuk dapat bercerita segala kesulitan serta kebutuhan mereka akan lebih memberikan dampak yang positif bagi mereka untuk dapat lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan individu.

Kepedulian yang tinggi dari pemimpin transformasional kepada para pegawai memeberikan konsistensi pegawai dalam melakukan kerjasama dan menciptakan *team work* yang solid untuk mencapai tujuan organisasi dan kepentingan tiap individu akan tercapai seiring berjalannya proses pencapaian tujuan organisasi.

1. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi

Pemimpin transformasional selalu mendorong pegawainya memiliki ekspektasi yang lebih tinggi dari apa yang telah ditentukan sebelumnya. Dorongan motivasi yang diberikan pemimpin akan selalu memberikan dampak positif bagi pegawai dalam menciptakan standar yang tinggi bagi dirinya sendiri.

Hubungan baik harus diciptakan pemimpin dan pegawai agar selalu tercipta komunikasi yang efektif dalam setiap aktivitas sehari – harinya. Sehingga pencapaian tujuan organisasi dan tujuan individu akan selalu berkorelasi dalam segala proses pencapaiannya.