

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi sangat dipengaruhi melalui perilaku anggota organisasi, partisipasi sumber daya manusia dalam organisasi diatur oleh alokasi wewenang dan tanggung jawab tertuang dalam tugas pokok dan fungsi jabatan (*job description*) sehingga memudahkan pengendalian dan pengawasan pekerjaan. Peningkatan performa secara individu akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara individu yang tercermin dalam kinerja organisasi.

Peran sangat penting dalam organisasi dipegang oleh sumber daya manusia, sehingga kinerja pegawai merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan dalam organisasi dalam meningkatkan kinerja. Demi tercapainya tujuan organisasi diperlukan sumber daya manusia dengan tingkat kinerja yang tinggi. Semakin tinggi kinerja yang dimiliki pegawai, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat. Pimpinan harus memacu motivasi pegawai dengan memberikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pegawai dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintah.

Tuntutan organisasi dalam era pembangunan nasional yaitu untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dimana semakin mendesaknya kebutuhan sumber daya manusia yang selaras dengan dinamika lingkungan mengikuti perkembangan jaman. Kondisi

tersebut menuntut kebutuhan sumber daya manusia pada pelaksanaannya diperlukan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dengan kinerja yang tinggi dan handal sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Aparatur sipil negara menjadi individu yang sangat penting dalam menjalankan fungsi birokrasi pelayanan publik. Oleh karena itu, jika dikaitkan dengan fungsi pelayanan publik dalam penyelenggaraan pemerintah, upaya peningkatan dalam pemberian motivasi terhadap pegawai merupakan elemen yang penting untuk dilakukan. Mekanisme pemberian penghargaan maupun sanksi dalam bentuk yang lebih sistematis dapat memungkinkan terciptanya kualitas sumber daya manusia yang handal sebagai fungsi dari pelayanan publik

Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No.25/PRT/M/2006 tanggal 09 November 2006 yang merupakan salah satu instansi negara yang memiliki lingkup kegiatan yang berkaitan dengan permasalahan sumber daya air. Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dibentuk sebagai lembaga pemerintah yang bertugas melakukan pengelolaan sumber daya air di daerah aliran Wilayah Sungai Citarum.

Balai Besar Wilayah Sungai Citarum ini bertujuan menjaga kelangsungan daya dukung, daya tampung dan fungsi SDA, memanfaatkan SDA berkelanjutan dengan mengutamakan pemenuhan kebutuhan pokok kehidupan masyarakat secara adil dan mencegah, menanggulangi dan memulihkan kerusakan kualitas lingkungan hidup akibat daya rusak air dalam pengelolaan Sumber Daya Air, juga meningkatnya pemanfaatan Sumber Daya Air, kualitas air, dan lingkungan hidup. Pengaruh motivasi pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dimaksud untuk

mendorong kebutuhan seorang pegawai untuk mampu menyesuaikan diri terhadap kondisi lingkungan kerja.

Tahun 2021 adanya komunikasi tidak dilakukan dengan baik dan jelas antara pemimpin dan bawahan Balai Besar Wilayah Sungai Citarum yang menimbulkan kesalahan dalam pemahaman dan tahun ini terdapat asset yang mengalami kerusakan.

Permasalahan tersebut, peran pemimpin dalam suatu instansi dapat menentukan penyelesaian masalah dan juga dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan. Keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan setiap pemimpin memberikan suatu metode kepemimpinan yang dapat memberikan dampak signifikan pada penciptaan kinerja. Kepemimpinan pemimpin dalam organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2015: 249).

Penelitian yang dilakukan Avolio dan Bass (1987) dalam Endah Mujiareh (2003) mengatakan kepemimpinan transformatif berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua cara. Pertama, transformasional bertindak efektif, karena mengakui kebutuhan bawahan. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional bersifat aktif. Kedua, pemimpin transformasional yang efektif berusaha untuk

meningkatkan kebutuhan bawahan untuk mendapatkan motivasi di tempat kerja dan mendorong bawahan untuk maju dalam capaian kinerja.

Gaya kepemimpinan yang populer saat ini ialah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama, Robbins dan Judge (2008: 90).

Efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditetapkan. Artinya, apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak bergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan atau tidak, terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu, Siagian (1997:151).

Bukti empiris menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dan kerja karyawan, hasil penelitian Murniningsih & Aryani, (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan komunikasi mempengaruhi kinerja manajerial. menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh

terhadap efektivitas kerja karyawan, terdapat pengaruh langsung dari perilaku kerja terdapat kinerja karyawan.

Efektivitas kerja merupakan gambaran tentang kegiatan yang telah berhasil dilaksanakan atau keberhasilan dalam pencapaian tujuan dengan waktu yang telah ditetapkan. Efektivitas lebih berorientasi kepada keluaran, maka hasil pekerjaan pegawai dapat dikatakan efektif, apabila sesuai dengan rencana kerja yang telah ditentukan, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dengan hasil yang memuaskan pula.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia adalah suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan daya manusia melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagaimana di harapkan agar lebih efektif. Ariesmansyah (2016:2).

Pegawai balai Balai Besar Wilayah Sungai Citarum harus memiliki akuntabilitas karena kewajiban agen (pemerintah) untuk mengelola sumber daya, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pemberi mandat (prinsipal). Akuntabilitas merupakan pemberian informasi dan pengungkapan atas aktivitas dan kinerja finansial organisasi sektor publik kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). (Alamsyah 2019:172).

Pegawai aparatur sipil negara pada Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dituntut untuk selalu bekerja dengan semangat kerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan. Semangat itu harus dimiliki oleh seluruh pegawai aparatur sipil negara,

baik pimpinan maupun pegawai-pegawainya. Pimpinan haruslah dapat menginspirasi seluruh pegawainya agar memiliki efektivitas kerja yang tinggi dalam melayani masyarakat. Mewujudkan tujuan tersebut salah satunya diperlukan pemimpin yang memiliki motivasi tinggi, sehingga dapat meningkatkan kerja pegawai yang tinggi pula.

Kepala Bagian Tata Usaha selaku pimpinan pada Bagian Tata Usaha Balai Besar Wilayah Sungai Citarum merupakan pelaku inspirator terhadap pegawai-pegawainya guna roda penggerak dalam berbagai kegiatan keorganisasian. Apabila sumber daya manusianya dibimbing, dibina dan dikembangkan secara tepat, akan menjadi modal dan asset terpenting dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, efektivitas kerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai Citarum belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Hal ini berkaitan karena rendahnya kinerja pegawai, sehingga pelaksanaan penyelenggaraan pemerintah mengalami berbagai hambatan yang pada akhirnya berpengaruh pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan yang disebabkan pencapaian efektivitas kerja pegawai tidak berjalan sesuai target dan sasaran.

Berdasarkan pada permasalahan diatas, maka dari itu peneliti mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA BAGIAN TATA USAHA BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI CITARUM”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, peneliti mengemukakan perumusan masalah, di antaranya:

1. Bagaimana Pengaruh Secara Simultan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Bagian Tata Usaha di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum?
2. Bagaimana Pengaruh Secara Parsial Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Bagian Tata Usaha di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk Mengetahui Bagaimana Pengaruh Secara Simultan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Bagian Tata Usaha di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum.
2. Untuk Mengetahui Bagaimana Pengaruh Secara Parsial Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Bagian Tata Usaha di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan yang telah dirumuskan diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Mengembangkan Khasanah ilmu pengetahuan di bidang ilmu Administrasi Publik khususnya tentang Kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja pegawai.

2. Secara praktis

1. Bagi Kepala Bagian Tata Usaha, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan informasi dalam pertimbangan selanjutnya untuk mencari jalan pemecahan terhadap persoalan yang dihadapi dalam usaha meningkatkan kinerja.
2. Secara khusus hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti dan rekan-rekan mahasiswa agar digunakan sebagai bahan literatur bagi semua pihak yang memerlukan dalam menyelesaikan studi pada Jurusan Ilmu Administrasi Publik.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu proses penelaahan atau pengkajian terhadap berbagai literature atau sumber kepustakaan yang diarahkan untuk menemukan pegangan atau landasan teoritik yang kuat serta memiliki tingkat kebenaran yang tinggi.

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung materi dalam penelitian ini berikut akan dikemukakan beberapa hasil penelitian yang berhubungan dengan variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini yang dijadikan referensi oleh peneliti.

Hasil penelitian terdahulu digunakan untuk memperoleh gambaran untuk menyusun kerangka berfikir, juga untuk membandingkan dengan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sehingga akan terus berkembang. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Pambudi, dkk (2016) berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi studi pada karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Tujuan penelitian untuk menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Jenis penelitian yang digunakan

pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory reseach*) dengan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian survei. Dengan teknik metode analisis *path* yang digunakan untuk menganalisis keterkaitan hubungan antar variabel dengan responden karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan seiring dengan tingginya kepuasan kerja karyawan.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Pathardikar dan Kumar (2017) berjudul *Transformational leadership and turnover : mediating effect of employee engagement, employer branding, and psychological attachment*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional dan turnover memediasi *employee engagement* , branding perusahaan, dan keterikatan psikologis. Jenis penelitian ini menggunakan sampel 405 karyawan di organisasi teknologi informasi (TI) di India menggunakan google doc dan kuesioner yang dianalisis melalui model struktural dan pengukuran. Analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi *turnover*, kepemimpinan transformasional dan branding perusahaan dimediasi oleh *employee engagement*, hubungan kepemimpinan dengan keterikatan psikologis dimediasi oleh branding perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Rita, et al (2018) berjudul *Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance*. Tujuan penelitian ini untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi,

organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja karyawan. Jenis penelitian menggunakan alat perhitungan persamaan struktural (SEM) yang umum digunakan dengan tidak signifikan mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan di sekretariat daerah di Provinsi Papua.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknis Analisis
1.	Pambudi (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang	Hartanto, Fran, M. 2007	Kuantitatif	Metode analisis <i>path</i>	Observasi dan Wawancara

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknis Analisis
2.	Pathardi kar dan Kumar (2017)	<i>Transformational Leadership and turnover : Mediating effect of Employee Engagement, Employer branding, and Psychological attachment</i>	Bass B.M (1998)	Kuantitatif	Analisis data melalui model struktural dan pengukuran	Observasi dan Wawancara
3.	Rita et al (2018)	<i>Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance.</i>	Bass, B.M 1998	Kuantitatif	Alat perhitungan persamaan struktural (SEM)	Observasi dan Kuesioner

Sumber : Pambudi (2016), Pathardika dan Kumar (2017), Rita (2018)

2.1.2 Pengertian Administrasi Publik

Secara etimologis istilah administrasi berasal dari bahasa Inggris dari kata *administration* yang bentuk infinitifnya adalah *to administer*. Dalam Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English (1994), kata *to administer* diartikan sebagai *to manage* (mengelola) atau *to direct* (menggerakkan).

Menurut Gie yang dikutip Syafiie dalam bukunya yang berjudul "Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)" (2003:4) secara sederhana mengandung pengertian bahwa bahwa: "Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu".

Negara sebagai objek material administrasi public, berkaitan dengan hal ini maka pengertian dari soultau yang dikutip oleh Syafiie (2003:9) mengatakan bahwa: "Negara adalah alat atau wewenang yang mengatur atau mengendalikan persoalan-persoalan bersama atas nama masyarakat".

Menurut Siagian yang dikutip oleh Syafiie dalam bukunya yang berjudul "Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)" (2003:5) mengungkapkan bahwa:

"Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusankeputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya".

Pengertian Administrasi Publik menurut Atmosudirjo yang juga dikutip oleh Syafiie (2003:32) adalah sebagai berikut: "Administrasi Pubik adalah administrasi dari Negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tujuantujuan bersifat kenegaraan".

Peneliti mengambil kesimpulan bahwa administrasi publik dapat dikatakan sebagai kegiatan organisasi yang mengurus urusan yang bersifat kenegaraan guna untuk mencapai tujuan-tujuan Negara. Sementara itu menurut Gordon yang dikutip oleh Syafiie (2003:33) mengemukakan:

“Administrasi Publik dapat dirumuskan sebagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif, serta peradilan”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah pelayanan publik sehingga utamanya yang dikaji adalah keberadaan berbagai organisasi publik dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif serta peradilan.

Administrasi publik atau administrasi negara dewasa ini telah diberikan arti lebih dari sekedar pengertian yang sederhana yaitu “ilmu urusan negara” administrasi publik memiliki peranan yang sangat besar dalam mencakup keseluruhan aspek dari lingkungan sosial, politik, budaya, dan hukum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas dari lembaga negara.

Organisasi baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, untuk mencapai suatu tujuan perlu adanya unsur-unsur yang mendukung jalannya operasional organisasi. Salah satu unsur yang menunjang berhasilnya tujuan tersebut adalah manusia yang merupakan sumber daya yang paling berharga dan terpenting yang ada dalam lingkungan organisasi.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai kepercayaan dan prinsip-prinsip yang dianut oleh suatu organisasi yang mendasari sistem manajemen yang berlaku didalamnya dan dijadikan pedoman perilaku bagi anggota

organisasi. Budaya organisasi yang kuat memberikan para pegawai suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh suatu organisasi, mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya.

Budaya organisasi ini telah dijiwai dan dipraktikkan dengan kuat oleh setiap pegawai dengan baik sebagai individu maupun sebagai satuan kerja didalam organisasi, maka apa yang diharapkan oleh pegawai maupun stakeholders 2 akan terwujud. Dengan perilaku kerja yang sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku, maka akan menimbulkan konsistensi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga kinerja pegawai pada akhirnya akan meningkat dan hal ini berarti akan meningkatkan pula kinerja dari unit kerja dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi, sehingga organisasi akan dapat terus berkembang dan bertahan untuk waktu yang lama.

2.1.3 Konsep Kepemimpinan Transformasional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Gaya atau cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap tindakan apa yang akan mereka lakukan untuk mengatur dan menjalankan suatu perusahaan.

Menurut Robbins (2008:90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah:

“Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.”

Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Transformasi esensinya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Kepala sekolah yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan berarti dapat mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses bawahannya yakni guru dan karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasioanal kepala sekolah dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya (guru, tenaga administrasi, dan semua karyawan) untuk mencapai kinerja dan tujuan pendidikan yang diinginkan.

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi.

Hani Handoko (2008:294) menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota-anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut), kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin.
2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara pemimpin dan anggota kelompok.
3. Kepemimpinan yang dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin juga dapat mempergunakan pengaruh.

Kepemimpinan seorang pemimpin tentulah mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Perbedaan karakter ini akan berpengaruh juga terhadap gaya kepemimpinan dalam memimpin perusahaan atau organisasinya. Seirama dengan perlu dan amat pentingnya human relation dalam kepemimpinan suatu organisasi maka beberapa ahli berusaha mengemukakan beberapa sifat pemimpin yang diperlukan sekali dalam hubungan ini.

Pada setiap tahap proses transformasional, keberhasilan seorang pemimpin sebagian akan tergantung kepada sikap, nilai, dan keterampilannya. Pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut :

1. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan.
2. Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati.
3. Mereka yakin terhadap orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka.
4. Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka.
5. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman.
6. Mereka mempunyai keterampilan kognitif.
7. Mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati.
8. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.

2.1.3.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010: 263):

1. Kharisma
Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.
2. Motivasi Inspiratif
Motivasi Inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.
3. Stimulasi Intelektual
Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.
4. Perhatian yang Individual
Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

2.1.4 Konsep Efektivitas Kerja

Mengingat keanekaragaman pendapat mengenai sifat dan komposisi dan efektivitas kerja pegawai pada suatu organisasi, maka tidaklah mengherankan jika terdapat sedemikian banyak pertentangan pendapat sehubungan dengan cara-cara meningkatkan efektivitas kerja ini dalam suatu organisasi yang sedang berjalan.

Pengertian efektivitas kerja pegawai pada suatu organisasi mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakainya.

Umumnya setiap orang melakukan kegiatan tertentu untuk memperoleh efektivitas kerja yang maksimal.

2.1.4.1 Pengertian Efektivitas Kerja

Menurut kamus 25 besar Bahasa Indonesia, kata efektif memiliki arti efek, akibat, pengaruh, serta bisa membawa hasil. Efektivitas ialah keaktifan, daya guna, adanya kesesuaian didalam suatu kegiatan, orang yang melakukan suatu kegiatan dengan tujuan atau menunjukkan taraf tergapainya hasil. Sedangkan kerja ialah sebuah kegiatan yang dilakukan oleh manusia. Jadi, efektivitas kerja bisa diartikan menjadi sebuah hasil yang dicapai seseorang di dalam melakukan kegiatannya seperti yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Siagian (1997:151) mendefinisikan bahwa:

“Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditetapkan. Artinya, apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak berantung pada bilamana tugas iut diselesaikan atau tidak, terutama menjawab ertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu”

Sedangkan menurut Dunn yang diterjemahkan oleh Wibawa (2003:498) mengemukakan:

“Efektivitas adalah suatu kriteria untuk menseleksi berbagai alternative dijadikan rekomendasi didasarkan pertimbangan apakah yang direkomendasikan tersebut memberikan akibat yang maksimal.”

Pada dasarnya efektivitas itu adalah suatu pekerjaan yang dilakukan secara tepat waktu dan tepat sasaran. Menurut Moekijat (2001:83) “Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau arah yang tepat dalam

mencapai suatu tujuan atau pencapaian sasaran menurut perhitungan” definisi diatas maka efektivitas kerja adalah bagaimana cara para pegawai dapat menyelesaikan tugasnya masing-masing dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, serta sejauh mana hasil pekerjaan tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Definisi diatas maka efektivitas kerja adalah bagaimana cara para pegawai dapat menyelesaikan tugasnya masing-masing dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, serta sejauh mana hasil pekerjaan tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.4.2 Ukuran Efektivitas Kerja

Setelah mengemukakan beberpa pengertian-pengertian efektivitas kerja menurut para ahli diatas, peneliti akan membahas lebih lanjut mengenai ukuran-ukuran untuk mengukur efektivitas kerja yang diadaptasi dan modifikasi sesuai dengan kebutuhan penelitian yang akan dilakukan dari Siagian (1997:151) adalah sebagai berikut:

1. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu
2. Hasil kerja sesuai dengan yang direncanakan
3. Biaya yang dikerluarkan sesuai dengan rencana.

Adapun uraian ukuran-ukuran dalam mengukur efektivitas kerja, yaitu:

1. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu
Penyelesaian tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan sebelumnya, pegawai tidak menunda pekerjaan. Penggunaan waktu yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan, bukan penggunaan biaya yang diperlukan. Demikian untuk mencapai efektivitas kerja perlu adanya penggunaan waktu yang sebaik-baikya.
2. Hasil kerja sesuai dengan yang direncanakan
Hasil merupakan sesuatu yang diperoleh dari proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Didalam efektivitas kerja hasil ini dapat dilihat dari berbagai sudut pandang yaitu baik dilihat dari hasil pekerjaan yang

berhubungan dengan jumlah pekerjaan yang sebelumnya telah direncanakan dan berhubungan juga dengan waktu penyelesaian pekerjaan tersebut. Sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan baik itu dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang telah dilaksanakan.

3. Biaya (Dana Anggaran) yang dikeluarkan sesuai dengan rencana
Biaya merupakan suatu sumber daya yang dapat memperlancar, memajukan dan mengembangkan organisasi. Dana didalam suatu organisasi merupakan suatu sumber yang sangat mendukung didalam hal penganggaran atau pendanaan. Penganggaran biaya harus sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya, sehingga tidak menimbulkan penyelewengan biaya. Setiap biaya yang dilakukan didalam suatu organisasi diharapkan dilakukan perincian agar diketahui berapa biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Dengan demikian jika suatu organisasi ingin bertahan sekaligus meningkatkan kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang selain memikirkan masalah efisien dan efektivitas, ada kalanya faktor produktivitas harus pula dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh. Maksud produktivitas disini adalah kemampuan untuk memperoleh dan memanfaatkan sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan (output) yang optimal dan maksimal.

Berdasarkan uraian diatas bahwa efektivitas kerja adalah suatu kegiatan untuk memberikan suatu hasil atau usaha untuk pencapaian suatu tujuan organisasi sesuai dengan waktu dan hasil serta biaya pengeluaran yang efisien sesuai dengan yang diharapkan.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Efektivitas Kerja

Faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja menurut Steers (2005:20) ada 4 (empat) faktor yaitu:

1. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur organisasi dan teknologi dalam organisasi. Struktur organisasi maksudnya adalah hubungan relative tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi sehubungan dengan sumber daya manusia. Struktur meliputi bagaimana cara organisasi menyusun orang-orang atau mengelompokkan orang-orang didalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan teknologi yang dimaksud adalah mekanisme suatu perusahaan untuk mengubah bahan baku menjadi bahan jadi.

2. Karakteristik Lingkungan

Karakteristik organisasi berpengaruh terhadap efektivitas disamping lingkungan luar dan dalam telah dinyatakan berpengaruh terhadap efektivitas. Lingkungan luar yang dimaksud adalah luar perusahaan misalnya hubungan dengan masyarakat sekitar, sedang lingkungan dalam lingkup perusahaan misalnya pegawai di perusahaan tersebut.

3. Karakteristik Pekerja

Pada kenyataannya pada pegawai merupakan faktor pengaruh yang paling penting atas efektivitas karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi. Pekerja merupakan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan semua sumber daya yang adadalam organisasi. Pleh

sebab itu perilaku pekerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen

Dengan makin rumitnya proses teknologi serta makin rumit dan kejamnya lingkungan, maka peran manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi semakin sulit. Kebijakan dan praktek manajemen dapat mempengaruhi atau merintangai pencapaian tujuan, ini tergantung bagaimana kebijakan dan praktek manajemen dalam tanggung jawab terhadap para karyawan atau organisasi.

2.1.4.4 Indikator Efektivitas Kerja

Setelah mengemukakan beberpa pengertian-pengertian efektivitas kerja menurut para ahli diatas, peneliti akan membahas lebih lanjut mengenai ukuranukuran untuk mengukur efektivitas kerja yang diadaptasi dan modifikasi sesuai dengan kebutuhan penelitian yang akan dilakukan dari Siagian (1997:151) adalah sebagai berikut:

1. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu
2. Hasil kerja sesuai dengan yang direncanakan
3. Biaya yang dikerluarkan sesuai dengan rencana

Adapun uraian ukuran-ukuran dalam mengukur efektivitas kerja, yaitu:

1. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu
Penyelesaian tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan sebelumnya, pegawai tidak menunda pekerjaan. Penggunaan waktu yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan, bukan penggunaan biaya yang diperlukan. Demikian untuk mencapai efektivitas kerja perlu adanya penggunaan waktu yang sebaik-baikya.
2. Hasil kerja sesuai dengan yang direncanakan
Hasil merupakan sesuatu yang diperoleh dari proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Didalam efektivitas kerja hasil ini dapat dilihat dari berbagai sudut pandang yaitu baik dilihat dari hasil pekerjaan yang

berhubungan dengan jumlah pekerjaan yang sebelumnya telah direncanakan dan berhubungan juga dengan waktu penyelesaian pekerjaan tersebut. Sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan baik itu dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang telah dilaksanakan.

3. Biaya (Dana Anggaran) yang dikeluarkan sesuai dengan rencana
Biaya merupakan suatu sumber daya yang dapat memperlancar, memajukan dan mengembangkan organisasi. Dana didalam suatu organisasi merupakan suatu sumber yang sangat mendukung didalam hal penganggaran atau pendanaan. Penganggaran biaya harus sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya, sehingga tidak menimbulkan penyelewengan biaya. Setiap biaya yang dilakukan didalam suatu organisasi diharapkan dilakukan perincian agar diketahui berapa biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Dengan demikian jika suatu organisasi ingin bertahan sekaligus meningkatkan kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang selain memikirkan masalah efisien dan efektivitas, ada kalanya faktor produktivitas harus pula dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh. Maksud produktivitas disini adalah kemampuan untuk memperoleh dan memanfaatkan sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan (output) yang optimal dan maksimal.

Berdasarkan uraian diatas bahwa efektivitas kerja adalah suatu kegiatan untuk memberikan suatu hasil atau usaha untuk pencapaian suatu tujuan organisasi sesuai dengan waktu dan hasil serta biaya pengeluaran yang efisien sesuai dengan yang diharapkan.

2.1.5 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Kerja

Sebelum peneliti menguraikan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja, maka terlebih akan membahas pengertian Kepemimpinan Transformasional Menurut Robbins (2008:90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah:

“Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.”

Selanjutnya definisi efektivitas kerja Menurut Siagian (1997:151) mendefinisikan bahwa:

“Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditetapkan. Artinya, apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak berantung pada bilamana tugas itu diselesaikan atau tidak, terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu”

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja yaitu adanya penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditetapkan, tergantung dari bagaimana jiwa kepemimpinan dan efektivitas kerja karyawan pada setiap organisasi. Hal ini terlihat dari hasil pekerjaan yang dicapai menyatakan sejauh mana tujuan organisasi tercapai serta ukuran berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai targetnya. Karena kualitas kepemimpinan merupakan salah satu pemegang peranan penting dalam pencapaian efektivitas kerja, maka tingginya kualitas kepemimpinan berhubungan dengan efektivitas kerja seseorang.

Penelitian yang dilakukan oleh Pambudi, dkk (2016), Pratama (2016), dan Rita et al (2016) hasilnya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Secara umum kerangka pemikiran berisi teori-teori yang berisi relevansi dengan masalah yang dibahas yang terkait dengan variabel penelitian sehingga dapat dikatakan kerangka pemikiran merupakan instrumen yang membantu peneliti untuk menerangkan dan meramalkan fenomena yang akan terjadi dan mempunyai peranan yang besar terhadap keberhasilan dalam melakukan penelitian.

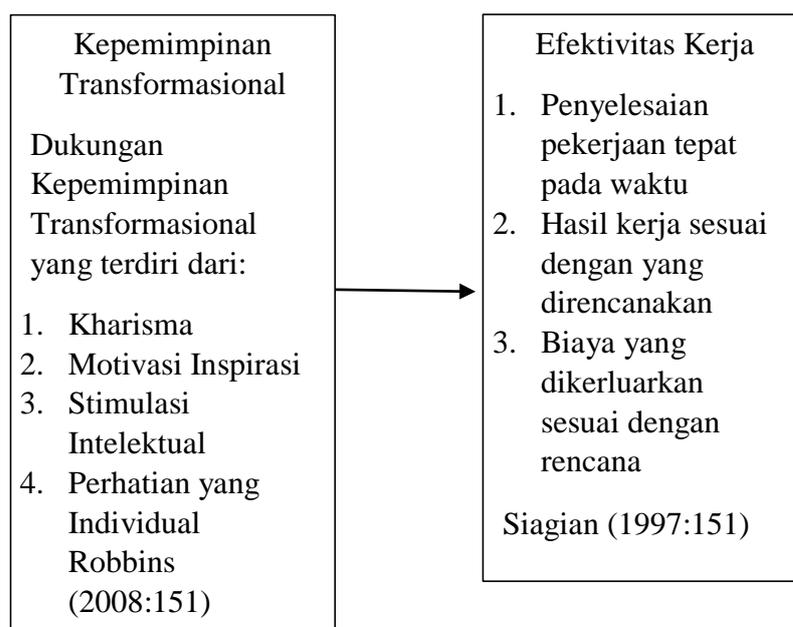
Keberhasilan suatu instansi atau organisasi yang berkualitas ditentukan oleh pihak pimpinan dan sikap karyawannya. Kesesuaian pola kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan kepada karyawannya dalam organisasi akan menentukan keefektifan kepemimpinannya yang dijalankan dan meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam bekerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi ataupun rendahnya kerja karyawan adalah kepemimpinan dan disiplin kerja karyawan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di instansi dapat menciptakan kegairahan kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang optimal. Hasibuan (2009:145) menyatakan bahwa:

“Pimpinan harus menjadi contoh teladan yang baik, jujur, adil, serta taat terhadap suatu aturan perusahaan. Dengan teladan yang pimpinan yang baik, maka kinerja bawahan pun akan ikut baik.”

Kemampuan yang perlu dikembangkan dan diarahkan oleh seorang pemimpin kedalam sebuah organisasi yang mengarah ke arah kinerja yang baik yakni membimbing untuk bekerja secara efektif dan efisien, kualitas pekerjaanya baik dimana hal ini akan menjadi faktor pendukung dan pendorong yang amat strategis dalam memajukan organisasi ataupun intansi.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan untuk mempermudah pemecahan masalah dalam suatu penelitian ini diperlukan berbagai Teori-Teori sebagai tolak ukur atau landasan dari penelitian yang disintesisan dari fakta-fakta, observasi ataupun telaah kepustakaan.

Berdasarkan uraian diatas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja mempunyai pengaruh yang positif, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari gambar model pendekatan system:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.3 Hipotesis

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran tersebut, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh secara simultan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja pegawai pada Bagian Tata Usaha di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum.
2. Adanya pengaruh secara parsial kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja pegawai pada Bagian Tata Usaha di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum.