

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu upaya peneliti dalam rangka mencari perbandingan dalam suatu penelitian. Kajian penelitian terdahulu dapat membantu peneliti dalam memposisikan serta menunjukkan orisinalitas sebuah penelitian. Kajian penelitian terdahulu juga dapat membantu peneliti untuk menemukan inspirasi baru, walaupun lokasi dan masalahnya tidak sama persis tetapi itu sangat membantu peneliti agar bisa menemukan sumber – sumber pemecahan masalah dalam penelitian.

Peneliti telah memilih tiga penelitian terdahulu yang berhubungan dengan judul yang peneliti ambil yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung yaitu antara lain:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknik Analisis
1.	Trio Saputra, Pebriana	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasio	Teori Kepemimpinan Transformasio	Kuantitatif	Metode survey	Uji regresi linier sederhana

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknik Analisis
	Marlinda, dan Wasiah Sufi (2016)	Analisis Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Puskesmas Rawat Inap Sidomulyo Barat Kota Pekanbaru	Analisis menurut Fuller et al (1999) sedangkan Teori Kinerja Pegawai menurut Adikoesoemo (1997).			
2.	Farizal Marzuki (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Profesionalisme Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di LP3I Group	Teori Gaya Kepemimpinan Transformatif menurut Robbins dan Judge (2008: 91); dan Cavazotte (2012), Profesionalisme menurut Suparlan (2006: 71); Kunandar (2007: 45); dan Siagian (2009: 163), serta Loyalitas Karyawan menurut Simamora (2008).	Kuantitatif	Metode regresi	Analisis deskriptif dan analisis regresi
3.	Ackhriansyah Ahmad Gani (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja Terhadap	Teori Kepemimpinan Transformatif menurut Suharto (2014), Teori Kepuasan Kerja menurut	Kuantitatif	Metode deskriptif	Analisis regresi berganda

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknik Analisis
		Kinerja Pegawai	Purnomo dan Cholil (2010: 29), serta Teori Kinerja Pegawai menurut Higgins (2010)			

Sumber : Diadaptasi dari Jurnal Trio Saputra, Pebriana Marlinda, dan Wasiah Sufi (2016); Farizal Marzuki (2018); serta Ackhriansyah Ahmad Gani (2020).

2.1.1.1 Hasil Jurnal 2016

Jurnal ini menjelaskan bahwa ada beberapa hubungan dengan penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh penelitian Trio Saputra, Pebriana Marlinda, dan Wasiah Sufi (2016) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektifitas Kinerja Pegawai Puskesmas Rawat Inap Sidomulyo Barat Kota Pekanbaru” yang mana terdapat variabel bebas (X) Gaya Kepemimpinan Transformasional, variabel terikat (Y) Efektifitas Kinerja, serta pada lokasi dan objek penelitiannya berbeda.

Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian Trio Saputra, Pebriana Marlinda, dan Wasiah Sufi (2016) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektifitas Kinerja Pegawai Puskesmas Rawat Inap Sidomulyo Barat Kota Pekanbaru” yaitu:

1. Hasil analisis data memperlihatkan ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dengan efektifitas kinerja pegawai puskesmas Sidomulyo Barat Kota Pekanbaru. Hal itu ditunjukkan dengan nilai terhitung sebesar 1.750 dengan $p = 0.000 < 0.05$ yang diketahui bahwa nilai R^2 (*Rsquare*) adalah sebesar 0.702. Hal ini berarti besarnya pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektifitas kinerja pegawai adalah sebesar 70,2% pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dengan efektifitas kinerja pegawai memperlihatkan gaya kepemimpinan ini cocok diterapkan di puskesmas tersebut.
2. Hasil penelitian memperlihatkan factor peningkatan prestasi kerja dalam kepemimpinan di puskesmas rawat inap Sidomulyo Barat berpengaruh positif signifikan terhadap efektifitas kinerja pegawai. Oleh karena itu, pihak puskesmas lebih memberikan kepercayaan dan reward kepada pegawai terhadap pegawai dalam menjalankan tugasnya dan pihak puskesmas lebih banyak memberikan peluang kepada pegawai dalam memberikan suara dan pendapat sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan puskesmas. Dan pihak puskesmas lebih menekankan kemampuan pemimpin yang mampu melakukan pendekatan secara individu seperti memberikan arahan secara individu, dan kemampuan menumbuhkan motivasi inspirasional pegawai misalnya menumbuhkan motivasi yang positif dalam diri pegawai seperti penghayatan terhadap nilai – nilai kerja dan tanggung jawab.

Perbedaan penelitian Trio Saputra, Pebriana Marlinda, dan Wasiah Sufi dengan penelitian ini adalah pada bagian variabel terikat (Y) penelitian mereka menggunakan Efektivitas Kinerja sedangkan penelitian ini variabel terikatnya menggunakan Kinerja Pegawai serta lokus dan objek yang ditelitinya pun berbeda dengan penelitian ini. Sedangkan persamaan dari penelitian Trio Saputra, Pebriana Marlinda, dan Wasiah Sufi dengan penelitian ini adalah sama – sama menggunakan variabel bebas (X) Gaya Kepemimpinan Transformasional.

2.1.1.2 Hasil Jurnal 2018

Dari jurnal ini dapat dijelaskan bahwa ada beberapa hubungan dengan penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh penelitian Farizal Marzuki (2018) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Profesionalisme Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di LP3I Group” yang mana terdapat variabel bebas (X1) Kepemimpinan Transformasional, (X2) Profesionalitas Kerja, variabel terikat (Y) Loyalitas Organisasi, serta pada bahan lokasi dan objek penelitiannya berbeda.

Farizal Marzuki (2018) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Profesionalisme Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di LP3I Group”, menyimpulkan bahwa:

1. Dari hasil pengelolaan data penelitian dengan menggunakan SPSS 17.0 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.03 berarti $t < 0.05$, maka dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan LP3I,

oleh karena itu perlu adanya peningkatan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih baik agar dapat meningkatkan loyalitas karyawan pada LP3I.

2. Dari hasil pengelolaan data penelitian dengan menggunakan SPSS 17.0 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.029 berarti $t < 0.05$ maka dengan demikian profesionalisme kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di LP3I, oleh karena itu pentingnya profesionalisme kerja yang lebih baik agar dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan di LP3I.
3. Bahwa diperoleh nilai R^2 sebesar 52.3% artinya bahwa persentase keragaman loyalitas karyawan pada LP3I disebabkan oleh factor gaya kepemimpinan transformasional dan profesionalisme kerja, sedangkan sisanya 49.7% disebabkan oleh factor lainnya, misalnya seperti motivasi kerja, kualitas sumber daya manusia, dan lainnya.

Perbedaan penelitian Farizal Marzuki dengan penelitian ini adalah penelitian Farizal Marzuki menggunakan dua variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan profesionalisme kerja (X2) penelitian Farizal Marzuki juga menggunakan variabel terikat (Y) loyalitas karyawan, sedangkan penelitian menggunakan variabel bebas (X) kepemimpinan transformasional dan variabel terikat (Y) kinerja pegawai serta lokus dan objeknya pun berbeda dengan penelitian ini. Persamaan penelitian dari Farizal Marzuki dengan penelitian ini adalah sama sama menggunakan variabel bebas (X) kepemimpinan transformasional.

2.1.1.3 Hasil Jurnal 2020

Dari jurnal ini dapat dijelaskan bahwa ada beberapa hubungan dengan penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh penelitian Ackhriansyah Ahmad Gani (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” yang mana terdapat variabel bebas (X) sama – sama menggunakan Kepemimpinan Transformasional tetapi dipenelitian Ackhriansyah menggunakan dua variabel bebas yaitu (X1) Kepemimpinan Transformasional dan (X2) Kepuasan Kerja Ackhriansyah juga sama menggunakan variable terikat (Y) Kinerja Pegawai, serta pada bahan lokasi dan objek penelitiannya berbeda.

Dapat disimpulkan penelitian Ackhriansyah Ahmad Gani (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” bahwa:

1. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan dan diperoleh nilai terhitung sebesar 3.017, dengan taraf signifikan hasil sebesar 0.003 tersebut lebih kecil dari 0.05 dengan demikian H1 diterima dan H0 ditolak. Pengujian ini secara statistic membuktikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit itu artinya gaya kepemimpinan transformasional dalam mengarahkan membina, berpartisipasi, dan mendukung bawahan dalam bekerja mampu meningkatkan kinerja perawat yang lebih baik dalam mencapai tujuan yaitu

memberikan pelayanan keperawatan, gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam memberikan petunjuk kepada karyawan, secara langsung dalam menyelesaikan tugas – tugasnya.

2. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh terhitung sebesar - 0.953 dan memiliki signifikansi 0.342 lebih besar dari 0.05, dengan demikian hipotesis H1 ditolak dan H0 diterima. Pengujian ini secara statistic membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang, hal ini berarti bahwa kepuasan kerja merupakan factor yang tidak dominan mempengaruhi kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang. Sekalipun kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang akan tetapi pihak manajemen rumah sakit perlu memperhatikan kepuasan kerja perawatnya.

Perbedaan penelitian dari Ackhriansyah Ahmad Gani dengan penelitian ini adalah penelitian Ackhriansyah Ahmad Gani menggunakan 2 variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2), sedangkan penelitian ini hanya menggunakan variabel bebas kepemimpinan transformasional (X) saja serta lokus dan objek yang diteliti pun berbeda. Persamaan penelitian Ackhriansyah Ahmad Gani dengan penelitian ini adalah sama – sama menggunakan variabel bebas (X) kepemimpinan transformasional dan sama – sama menggunakan variabel terikat (Y) kinerja pegawai.

2.1.2 Kajian Administrasi Publik

Administrasi Publik (*Public Administration*) adalah suatu ilmu sosial yang mempelajari tentang cara pengelolaan suatu organisasi publik atau umum dalam konteks kehidupan bernegara, yaitu Lembaga Legislatif, Yudikatif, dan Eksekutif. Dalam kajian administrasi public, ilmu sosial ini menghubungkan tiga elemen utama negara (Lembaga Legislatif, Yudikatif, dan Eksekutif) dengan berbagai peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan public, tujuan negara, administrasi pembangunan, dan etika yang mengatur penyelenggaraan negara.

Menurut **Chandle & Plano dalam Keban (2017 :8)**, mendefinisikan “Administrasi publik sebagai proses dimana sumber daya dan personel public diorganisir dan dikordinir untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan – keputusan dalam kebijakan publik.”

Menurut **David H. Rosenbloom (2017 :9)**, mendefinisikan “Administrasi publik adalah pemanfaatan teori – teori dan proses – proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah di bidang legislatif, eksekutif, dalam rangka fungsi – fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian.”

2.1.2.1 Peran Adminstrasi Publik

Menurut **Gray (1989) dalam Sellang (2016: 11)** menjelaskan peran administasi publik dalam masyarakat sebagai berikut :

1. Menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan.
2. Melindungi hak – hak rakyat atas kepemilikan kekayaan serta menjamin kebebasan bagi rakyat untuk melaksanakan tanggungjawab atas diri mereka sendiri dalam bidang kesehatan, Pendidikan, dan pelayanan bagi kelompok masyarakat lanjut usia.
3. Melestarikan nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari generasi ke generasi berikutnya serta memberikan jaminan dan dukungan sumber – sumber sehingga nilai – nilai tersebut mampu tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan zaman, serta dapat terus hidup bersama secara damai, serasi, dan selaras dengan budaya lain di Indonesia.

2.1.3 Kajian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan fungsi – fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Manajemen mengatur semua unsur – unsur manajemen yang terdiri dari *men, money, methods, materials, machines market* dan semua aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen. Semua unsur – unsur manajemen ini harus diatur sedemikian rupa agar lebih berdaya guna untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut **G.R. Terry dalam Mariane (2018 :3)**, “Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran – sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Sedangkan menurut **Harold and Cyril O'Donnel dalam Mariane (2018)**, “Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian.”

Kemudian pengertian menurut **Hanafi (2019 :5)** menyebutkan bahwa “Manajemen adalah proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), (*staffing*), pengawasan, dan pengendalian (*controlling*).”

Kemudian pengertian manajemen yang lain menurut **Massie** yang dikutip oleh **Arsyad (2013 :6)** mengatakan bahwa “Manajemen adalah suatu proses dimana kelompok secara kerjasama mengarahkan tindakan atau kerjanya untuk mencapai tujuan bersama. Proses tersebut mencakup teknik – teknik yang digunakan oleh para manajer untuk mengkoordinasikan kegiatan atau aktivitas orang lain menuju tercapainya tujuan bersama”.

Berdasarkan pengertian – pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk merencanakan, mengatur, mengelola, dan mengawasi jalannya suatu kegiatan atau program sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan optimal. Selain itu suatu perusahaan dapat berhasil baik jika manajemen diterapkan dengan baik.

Dalam manajemen terdapat fungsi – fungsi yang dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan proses manajemen. Fungsi – fungsi yang telah dikemukakan oleh para ahli tentu tidak sama dikarenakan latar belakang dan pendekatan yang dilakukan oleh setiap ahli itu berbeda.

Adapun fungsi – fungsi manajemen menurut para ahli yang dikutip oleh **Mariane (2018)** diantaranya menurut **George R. Terry** ialah “*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*”. **Henry Fayol** ialah “*Planning, Organizing, Coordinating, Commanding, Controlling*”. Kemudian menurut **Luther H. Gullick** “*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*”.

1. *Planning* (Perencanaan), proses menetapkan secara garis besar yang perlu dilakukan dan metode yang digunakan dalam pelaksanaannya, seperti perumusan strategi, kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. *Organizing* (Pengorganisasian), aktivitas – aktivitas yang berkaitan dengan penyusunan struktur yang dirancang untuk membantu pencapaian tujuan – tujuan yang telah ditentukan.
3. *Staffing* (Pengadaan Tenaga Kerja), kegiatan untuk mengisi orang yang tepat untuk melaksanakan tugas – tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi.
4. *Directing* (Pemberian Bimbingan), kegiatan yang berhubungan dengan usaha – usaha bimbingan, memberikan arahan, saran, perintah, instruksi agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai.
5. *Coordinating* (Pengkoordinasian), kegiatan yang berhubungan dengan usaha menyatukan dan mengarahkan kegiatan dari seluruh tingkatan dalam organisasi agar dalam setiap gerak dan langkahnya tertuju pada satu tujuan.
6. *Reporting* (Pelaporan), kegiatan yang berhubungan dengan laporan dari setiap kejadian, lancar atau tidaknya aktivitas untuk melihat kemajuan atau perkembangannya.
7. *Budgeting* (Penganggaran), fungsi yang berkenaan dengan pengendalian organisasi melalui perencanaan fisik dan akuntansi.

2.1.4 Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi untuk mendapat sumber daya manusia terbaik, tujuannya untuk dapat menjalankan organisasi dengan baik serta mampu mengatur dan memelihara sumber daya manusia terbaik yang sudah terpilih untuk bekerjasama. Selain itu juga untuk dapat tetap bekerja dengan penuh keyakinan terhadap hasil serta kualitas hasil pekerjaannya. Tujuan terakhirnya adalah memastikan hasilnya tidak menurun bahkan dapat bertambah di waktu yang akan datang.

Manusia sebagai unsur terpenting dan paling utama di setiap sistem manajemen organisasi atau perusahaan, maka setiap manajer harus mampu merumuskan langkah – langkah yang tepat agar tujuan dapat tercapai.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut **Soedarmayanti (2017: 3)**, yaitu :

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Menurut **Hasibuan (2017 :45)**, “MSDM adalah ilmu dari seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Dari beberapa pengertian para ahli diatas, maka dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu cabang ilmu manajemen yang memfokuskan dalam bidang personalia (pegawai) yang memiliki serangkaian

kegiatan dari fungsi manajemen dalam rangka mencapai tujuan perorangan organisasi dan masyarakat secara efektif dan efisien melalui proses – proses manajemen.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai secara profesional. Sumber daya manusia merupakan satu – satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan pengetahuan dorongan, daya dan karya. Satu – satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa, dan karsa.

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikutip oleh **Soedarmayanti (2017 : 5)**, yaitu sebagai berikut :

1. *Perencanaan (Planning)*
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.
Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi.
2. *Pengorganisasian (Organizing)*
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. *Pengarahannya (Directing)*
Pengarahaan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. *Pengendalian (Controlling)*
Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama, menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.
5. *Pengadaan (Procurement)*
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptuan, dan moral pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan.
Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.
7. Kompensasi (*Compensation*)
Kompensasi adalah pemberian balas jasa dan tidak langsung berupa uang dan barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
8. Pengintegrasian (*Integration*)
Pengintegrasian adalah kegiatan menyatu padukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*)
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.
10. Kedisiplinan
Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin maka akan sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.
11. Pemberhentian (*Separation*)
Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

2.1.5 Kajian Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.1.5.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Magdalena, Corry, Harmein & Nazarrudin (2016), mengemukakan

“Kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semua dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan.” Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu membuat bawahannya menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan

terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas. **Magdalena, Corry, Harmein & Nazarrudin (2016)** mendefinisikan, “Kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan.” Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi.

Robbins (2015: 261) 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.”

Menurut **Kharis Indra, Hakam Moch Soe’oed, Ruhana Ika (2015)**, “Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan.” Menurut **Kharis Indra, Hakam Moch Soe’oed, dan Ruhana Ika (2015)**, “Pemimpin transformasional memperhatikan hal – hal kebutuhan pengembangan dari masing – masing para pengikut dan persoalan – persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama

dengan cara – cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.” Kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Gaya kepemimpinan transformasional ini menekankan pemimpin untuk menciptakan visi dan misi yang memotivasi para karyawan atau sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dalam memimpin karyawan atau sumber daya tidaklah mudah, diperlukannya proses perencanaan dalam perubahan pada individu untuk dapat mengikuti sesuai kepemimpinan dari seorang pemimpin organisasi tersebut. Kepemimpinan transformasional ini menyebutkan bahwa seorang pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi agar para karyawannya mencapai kinerja yang tinggi melebihi perencanaan awal dan merasakan kepercayaan dari pemimpin tersebut.

2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut **Bass dan Avolio (1995)** dalam **Wagimo & Djamaludin Ancok (2013: 116-117)** mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu:

1. Kharisma (*Idealized Influenced*)

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan *respect* dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan semangat pengikutnya

dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *ireferent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

2. Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara – cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan symbol – symbol dan seruan emosioanl yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulasion*)

Menghargai ide – ide bawahan, mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara – cara lama mereka dalam melakukan sesuatu untuk merubah masa lalunya dengan ide – ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara – cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

4. Perhatian Individual (*Indualized Consideration*)

Memberikan perhatian pribadi, menghargai perbedaan individual, memberikan nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasioanl memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan mentoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

2.1.5.3 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi

mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu (**Kharis Indra, Hakam Moch Soe'oad dan Ruhana Ika, 2015**) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

1. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
Seorang pemimpin mampu mengkomunikasikan suatu visi yang menarik, mampu menggunakan simbol – simbol untuk memfokuskan usaha pengikut dan memodelkan perilaku yang sesuai.
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
Pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin dan dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.
3. Bertindak secara rahasia dan optimis
Seorang pemimpin pada bawahn harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemamouan bawahan. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
Memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat.
5. Memimpin dengan memberikan contoh
Memberikan contoh dan bertindak sebagai role model positif dalam perilaku sikap, prestasi, maupun komitmen terhadap anggota atau pengikutnya.
6. Memberikan kewenangan kepada orang – orang untuk mencapai visi
Kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai, dan tujuan yang dianggap besar.

Menurut **Robbins (2015: 263)** ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

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 organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan symbol – symbol 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 bekerjasama 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. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan – pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian Individual

Perhatian individual menggambarkan bahwa pemimpin 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.

2.1.6 Kajian Kinerja Pegawai

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Pengertian Kinerja dikemukakan oleh **Mahsun (2013 :25)**, mengemukakan bahwa “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.”

Menurut **Hasibuan (2011: 94)** menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.”

Menurut **Siagian (2010: 113)** mendefinisikan kinerja adalah dorongan yang bermakna mengenai kelelahan, kekurangan, dan keterampilan yang bisa berguna untuk menempatkan target dan sasaran perkembangan kinerja terutama untuk organisasi.

Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2016: 83) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut : *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”* Kinerja adalah

catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Berbagai pendapat diatas dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah penelitian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.6.2 Faktor – Faktor Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut **Mahmudi (2015 :21)**, faktor – faktor kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Faktor personal (Individu), meliputi : Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : Kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau team leader.
3. Faktor team, meliputi : Kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan, dan kekompakan anggota lain.
4. Faktor sistem, meliputi : Sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh **Moorhead dan Chung/Megginson, dalam**

Sugiyono (2018 :12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) : Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan keterampilan dan kerapihan kerja, keterampilan, dan kecakapan.
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) : Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan – pekerjaan baru.
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*) : Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan latar Pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal – hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. Kerjasama Tim (*Teamwork*) : Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.
5. Kreatifitas (*Creativity*) : Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan – perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
6. Inovasi (*Inovation*) : Kemampuan menciptakan perubahan – perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide – ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
7. Inisiatif (*Initiative*) : Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Sedangkan menurut **Pasolong (2010 :186)**, faktor – faktor yang mempengaruhi

kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
5. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
6. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
7. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Berdasarkan pendapat – pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

1. Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu.
2. Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
3. Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

2.1.6.3 Dimensi Kinerja Pegawai

Menurut **Keban T. Yeremias dalam Pasolong (2010 :184)**, “Pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan – kesalahan yang dilakukan selama ini. Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai.”

Miner dalam Sutrisno (2010 :172 – 173) menyatakan aspek dari kinerja ada empat, yaitu :

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Sedangkan indikator kinerja menurut **Hadari (2006) dalam Abdullah (2014: 151)** adalah :

1. Kuantitas hasil kerja yang dicapai.
2. Kualitas hasil kerja yang dicapai.
3. Jangka waktu mencapai hasil kerja tersebut.
4. Kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja.
5. Kemampuan bekerjasama.

Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2010 :179 – 180) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan. Misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. *Timesliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervise untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan teori – teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang dilihat dari kuantitas, kualitas, waktu kerja, dan kemampuan bekerjasama yang didasari oleh pengetahuan, pengalaman, dan kepribadian.

Selain pendapat para ahli, pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu dalam **Undang – Undang 43 Tahun 1999 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil**. Indikator tersebut adalah :

1. Kesetiaan, yaitu tekat dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
2. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tanggungjawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik – baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.

4. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang – undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
5. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
6. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
7. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah – langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
8. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

Menurut **Robbins & Coulter (2016: 373)** ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu:

1. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas
Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu
Ketepatan waktu adalah tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas
Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian
Kemandirian adalah tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut **Rivai Veithzal, Sofyan Basir, Sarwono Sudarto & Arifiandy Permata Veithzal (2013)** bahwa, “Kepemimpinan transformasional dapat menimbulkan pengaruh positif pada perilaku kerja pegawai, sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi.”

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yaitu: Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi terhadap bawahannya, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap suatu organisasi, lembaga atau perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional memotivasi karyawannya untuk melakukan suatu kinerja diluar dugaan melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka dalam mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, salah satu perilaku yang harus ditunjukkan oleh seorang pemimpin transformasional adalah pengaruh idealisme, motivasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi – kondisi dan perangsang yang memotivasi anggota mencapai tujuan yang ditentukan, motivasi atau dorongan dapat berdampak pada perilaku positif yaitu memberikan semangat kerja ataupun berdampak negatif yaitu tekanan. Gaya kepemimpinan seseorang berpengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau

kelompok, agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan – kekuatan penting yang terkandung dalam kepemimpinan suatu kelompok dan fleksibel dalam pendekatan yang mereka gunakan untuk melaksanakan tugas – tugas kepemimpinan tersebut yang dapat menyebabkan timbulnya motivasi yang dapat meningkatkan kinerja bawahannya.

2.2 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan, kemudian dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan variabel tersebut yang selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis (Sugiyono, 2018: 416).

2.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Robbins (2015: 261) mendefinisikan “Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan 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.”

Peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang lebih memikirkan kenyamanan para pegawainya sebelum memikirkan dirinya terlebih dahulu.

2.2.2 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut **Robbins (2015: 263)** ada beberapa dimensi gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

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 menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan symbol – symbol 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 bekerjasama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.
3. Stimulus intelektual
Stimulus 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. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan – pendekatan atau perspektif baru.
4. Perhatian individual
Perhatian individual menggambarkan bahwa pemimpin 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.

2.2.3 Definisi Kinerja Pegawai

Pengertian Kinerja dikemukakan oleh **Mahsun (2013: 25)**, mengungkapkan dimana “Kinerja ialah penggambaran derajat ketercapaian pelaksanaan suatu gerakan atau program atau strategi dalam memahami maksud, tujuan, misi, dan visi perkumpulan yang terkandung dalam esensi penataan suatu perkumpulan.”

Berdasarkan pendapat tersebut peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau performa dari karyawan selama melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kepada kecakapan masing – masing karyawannya.

2.2.4 Dimensi Kinerja Pegawai

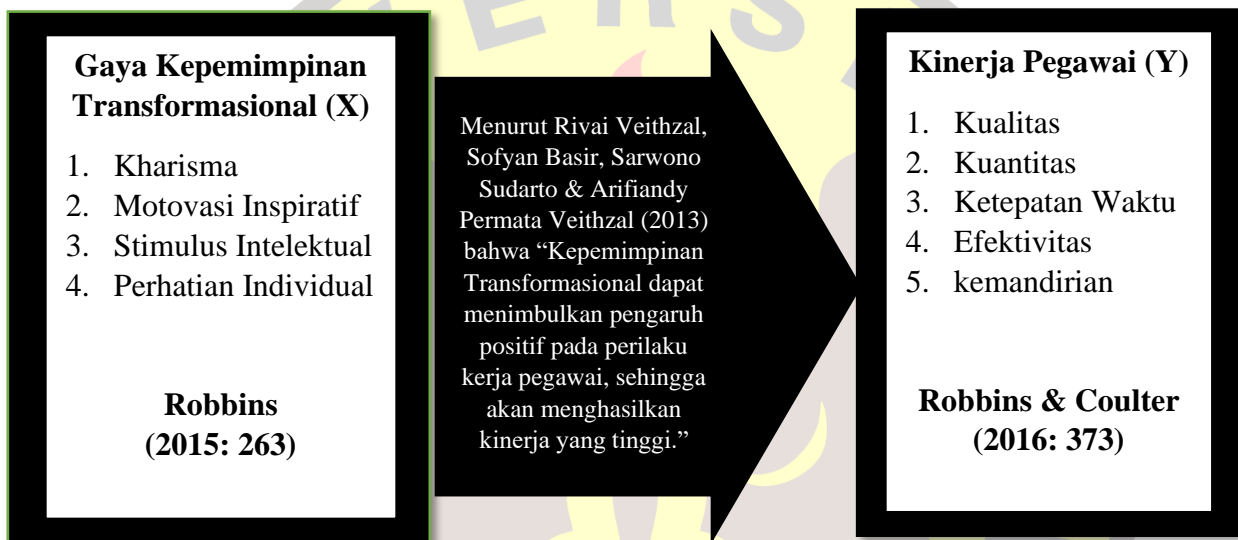
Menurut **Robbins & Coulter (2016: 373)** mendefinisikan indikator yang mampu digunakan dalam pengukuran kinerja, yakni:

1. Kualitas (*Quality*), diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas suatu pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas (*Quantity*), merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam suatu istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, adalah tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dan dilihat dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas (*Efectiveness*), merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan

dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian, adalah tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Dari penjelasan diatas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

2.3 Hipotesis

Menurut **Sugiyono (2018: 64)** menyatakan bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan

pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris.”

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, penelitian terdahulu, dan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung” adalah sebagai berikut:

1. Besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung.
2. Besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui dimensi kharisma, motivasi inspiratif, stimulus intelektual, dan perhatian individual pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung.