

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Untuk memperkaya perspektif penelitian ini maka dilakukan juga review terhadap beberapa hasil penelitian terdahulu ini terutama factor antar bagian dan sub bagian.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Hutauruk (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada Dinas Kesehatan Pemerintahan Kota Sibolga	Metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja.
2	Yuanda (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi Bogor.	Metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
3	Maswari (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mempertimbangkan Kecerdasan Emosional Karyawan	Metode kuantitatif	Kinerja karyawan pada kelompok karyawan dengan level gaya kepemimpinan transformasional tinggi tidak berbeda dengan kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional rendah.
4	Giovanni (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta dengan Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Work Engagement sebagai Variabel Pemediasi	Metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

4	Italiani (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk	Metode kuantitatif	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan.
5	Priyanto (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.
6	Dermawan, dkk (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya)	Metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,
7	Anggini, dkk., (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Administrasi dan Departemen Bengkel, Auto2000 Malang Sutoyo)	Metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Yuanda (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Pusat Pelatihan Manajemen Dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi Bogor.	Metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dikarenakan Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian masih menggunakan daftar pelaksanaan pekerjaan pegawai (DP3), dimana penilaian daftar pelaksanaan pekerjaan pegawai (DP3) berdasarkan pada kualitas bukan dari prestasi kerja.
9	Sukandi dan Toberico (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Situasional Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying).	Metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan situasional berkorelasi nyata dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu di atas kaitannya dengan penelitian yang akan dilaksanakan peneliti, memiliki implikasi bahwa dalam konsep dasar kepemimpinan transformasional merujuk pada dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pemimpin jenjang administrator sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi, maka korelasi dengan judul peneliti adalah bagaimana seorang pemimpin mampu mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

2.1.2. Kajian Administrasi Negara

a) Administrasi dalam arti sempit

Administrasi dalam arti sempit merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain. Data dan informasi yang dimaksud berhubungan dengan aktivitas organisasi, baik untuk kepentingan intern maupun ekstern. Administrasi dalam arti sempit lebih tepat disebut tata usaha (*clerical work, office work*).

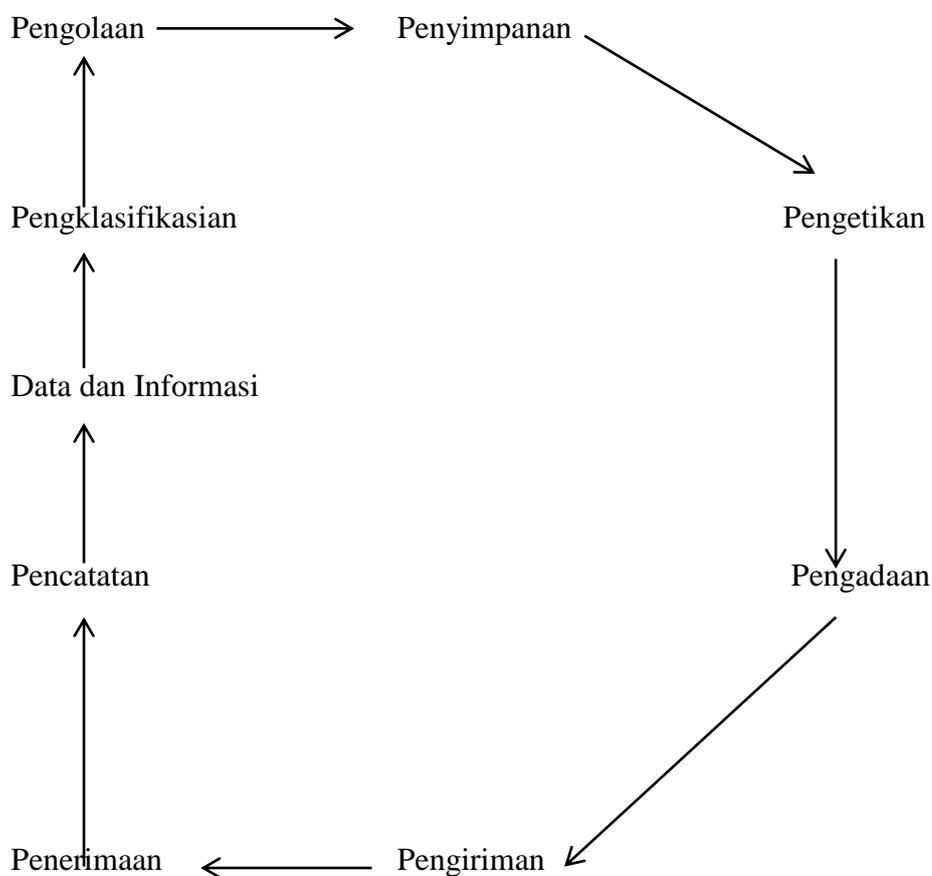
Berikut ini dikemukakan beberapa arti administrasi dalam arti sempit. Ulbert Silalahi (2011), mengatakan bahwa : “ Kegiatan administrasi meliputi pekerjaan tata usaha yang bersifat mentatat segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi untuk menjadi bahan keterangan bagi pimpinan.”

Berdasarkan hasil kutipan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kegiatan administrasi harus di lakukan secara bersama – sama antara 2 orang atau lebih dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari – hari karena manusia merupakan makhluk sosial yang tidak bias bekerja sendiri serta membutuhkan orang lain dalam pencapaian tujuannya.

Kegiatan tata usaha merupakan pengelola data dan informasi yang keluar dari dan masuk ke organisasi, maka keseluruhan rangkaian kegiatan-kegiatan tersebut terdiri atas *penerimaan, pencatatan, pengklasifikasian, pengolaan, penyimpanan, pengetikan, pengadaan, pengiriman* informasi dan data secara tertulis yang diperlukan oleh organisasi. Adapun tempat penyelenggaraan kegiatan-kegiatan berlangsung disebut kantor, yaitu suatu unit kerja yang terdiri atas ruangan, personil, peralatan dan operasi pengolaan informasi.

Seluruh kegiatan merupakan kegiatan (administrasi dalam arti sempit) dipandang sebagai pekerjaan intern yang melibatkan manusia (personil) serta sarana dan prasarana ketatausahaan dalam kerangka kerja sama yang dimaksudkan untuk tercapainya tertib administrative dalam hal informasi sehingga akan memperlancar arus informasi (*information flow*) khususnya, baik dalam proses komunikasi maupun dalam proses pengambilan keputusan.

Rangkaian kegiatan administrasi tersebut dapat digambarkan seperti dalam bagan berikut :



Gambar 2.1.2.1

Rangkaian Khusus Aktivitas Administrasi

Sumber : (Ulbert, 2011)

Kegiatan diatas dapat dirangkum dalam tiga kelompok yaitu :

- Korespondensi atau surat menyurat yaitu rangkaian aktivitas yang berkenaan dengan pengiriman informasi secara tertulis

mulai dari penyusunan, penulisan sampai dengan pengiriman informasi hingga sampai kepada pihak yang dituju. Korespondensi akan lebih berarti apabila informasi yang dikirim memperoleh jawaban dari pihak yang dituju. Salah satu alat atau sarana untuk mengirim atau memberi informasi tertulis kepada atasan atau pihak lain, baik sebagai laporan, pemberitahuan, permintaan, pertanyaan adalah surat

- Ekspedisi, yaitu aktivitas mencatat setiap informasi yang dikirim atau diterima, baik untuk kepentingan intern maupun ekstern ini dikaksudkan untuk memudahkan mengetahui atau pembuktian bahwa suatu informasi yang dibutuhkan sudah dikirim atau diterima
- Pengarsipan, yaitu proses pengaturan dan penyimpanan informasi secara sistematis sehingga dapat dengan mudah dan cepat ditemukan setiap diperlukan. Informasi yang dimaksudkan dapat berupa warkat yaitu catatan-catatan tertulis atau bergambar yaitu memuat keterangan tentang tentang sesuatu hal atau peristiwa yang dibuat untuk membantu ingatan. *People forget, record remember* (orang bisa lupa, tetapi warkat selalu ingat). Adapun arsip dapat diartikan sebagai kumpulan warkat yang disimpan secara sistematis sehingga jika diperlakukan dapat secara cepat ditemukan.

b) Administrasi dalam arti luas

Dengan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan informasi atau keberuntungan masyarakat yang mau tidak mau harus berhubungan dengan urusan-urusan kantor dewasa ini, maka istilah administrasi sudah populer dikenal atau memasyarakatkan meskipun yang dipahami atas hakikatnya terbatas dalam arti sempit yaitu sebagai tatausaha.

Hakikat dari arti administrasi sesungguhnya sangat luas seperti yang dikembangkan oleh para pelopor teori administrasi, seperti Henry Fayol, maupun yang dikembangkan didunia pendidikan tinggi.(Dwiyanto Agus, 2018)

Sesungguhnya istilah administrasi berhubungan dengan kegiatan kerja sama yang dilakukan manusia atau sekelompok orang sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Sudah menjadi kodrat bagi kehidupan manusia. Untuk saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, baik yang bersifat materil (kebutuhan fisiologis) maupun non materil (kebutuhan biologis dan psikologis). Akan tetapi disamping kebutuhan-kebutuhan tersebut terbatas dan sulit diperoleh,serta tiap individu tidak berdaya untuk memperoleh atau mewujudkannya secara sendiri-sendiri oleh keterbatasan waktu dan kemampuan yang dimiliki, maka pada akhirnya manusia individu

melakukan kerja sama dengan individu lainnya yang memiliki kebutuhan dan tujuan yang sama.

Beberapa definisi Administrasi dalam arti luas menurut para ahli . Darmanto, (2019) menjelaskan bahwa : “Kerja sama adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang secara bersama-sama, teratur dan terarah berdasarkan pembagian tugas sesuai dengan kesepakatan bersama.”

The Liang Gie, (1980) mengatakan bahwa : “ Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerja sama mencapai tujuan tertentu “

Menurut peneliti administrasi merupakan rangkaian kerja sama yang dilaksanakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu. Karena dalam prosesnya diperlukan kerja sama agar administrasi berjalan dengan baik.

Adakalanya terdapat sekelompok orang yang ingin mencapai tujuan, tetapi kegiatannya tidak berdasarkan atas kerja sama yang teratur, tidak dapat disebut administrasi. Sebaliknya sekelompok orang yang melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan, tetapi kelompok orang, pembagian tugas serta tujuan yang akan dicapai dan cara untuk mencapai tujuan tidak tersusun secara sistematis juga tidak dapat disebut sebagai administrasi. Hal ini berarti, tidak semua kegiatan kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang dapat disebut sebagai administrasi. Yang dapat dikategorikan sebagai

administrasi adalah kerja sama yang diorganisasi atau kerja sama keorganisasian.

c) Unsur-unsur Administrasi

Dalam proses operasi administrasi melalui sejumlah unsur yang saling berkait antara satu dan yang lain, yang apabila salah satunya tidak ada, proses operasi administrasi akan pincang. Darmanto (2019) menjelaskan unsur-unsur administrasi meliputi :

- 1) *Organisasi*, yaitu wadah bagi segenap kegiatan usaha kerja sama.
- 2) *Manajemen*, yaitu kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan mengerahkan fasilitas kerja. Hubungan ini meliputi :
 - 3) Perencanaan;
 - 4) Pembuatan keputusan;
 - 5) Pembimbingan;
 - 6) Perorganisasian;
 - 7) Pengawasan (control);
 - 8) Penyempurnaan dan perbaikan tata struktur dan tata kerja;
- 9) *Komunikasi*, yaitu penyampaian berita dan pemindah buah pikiran dari seseorang kepada yang didalamnya rangka terwujudnya kerja sama.
- 10) *Kepegawaian*, yaitu pengaturan dan pengurusan pegawai atau karyawan yang diperlukan.
- 11) *Keuangan*, yaitu pengelolaan segi-segi pembiayaan dan pertanggung jawaban keuangan.
- 12) *Hubungan masyarakat*, yaitu perwujudan hubungan yang baik dan dukungan dari lingkungan masyarakat terhadap usaha kerja sama.

Diantara ahli administrasi, ada yang mengemukakan unsur-unsur administrasi, yang terdiri atas manajemen, kantor, urusan rumah tangga, urusan pegawai, keuangan, hubungan masyarakat, riset kearsipan, perpustakaan, statistik, hukum dan ekspedisi.

Selanjutnya untuk membangun suatu administrasi sebagai *system* diperlukan unsur (elements,elementen), baik berupa factor-faktor situasional dan kondisional maupun sumber daya-sumber daya (*resources*) tertentu.

Sumiati (2019) menyatakan bahwa terdapat unsur-unsur administrasi yang terpenting yaitu :

1) Organisasi

Organisasi diciptakan secara konstitusional oleh pimpinan tertinggi badan usaha,dan menjadi wahana (wadah),struktur,dan rangka dasar (*framework*) administrasi.

2) Lingkungan (*environment*)

Lingkungan yang mengelilingi administrasi yang “berada” di dalam organisasi,terdiri atas berbagai “lapis” geogafis,fisik,social,budaya, ekonomi.

3) Administrasi (*organisasi*)

Akan bergerak sambil berpindah-pindah lapis setiap kali berganti persoalan atau urusan.

4) Pimpinan

Pimpinan terdiri atas semua manajer dan *staffer* yang ditanam oleh para pemilik badan usaha untuk bertindak sebagai “kader”,sebagai bingkai penegak filosofi bisnis daripada para pemilik badan usaha.

5) Personal

Personal terdiri atas semua warga organisasi (*administrasi*) yang secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi daripada administasi (*organisasi*).

Masalah pokok administrasi adalah bagaimana secara terus-menerus mengendalikan,merakit,dan memanfaatkan unsur-unsur administrasi diatas secara efektif dan efisien.

2.1.3. Administrasi Publik

Administrasi publik dilihat dari perspektif paradigma telah mengalami perkembangan yang cukup cepat mulai dari klasik hingga kontemporer.

Pasolong Harbani (2016) mengatakan bahwa terdapat empat alasan penting dari administrasi publik yaitu :

Pertama, pergeseran orientasi administrasi Negara yang menekan aktivitas Negara menjadi oleh, dan untuk public, dalam artian bahwa pendekatan tidak lagi kepada Negara tetapi lebih kepada public. *Kedua*, pertimbangan sejarah administrasi public dalam berbagai literature selalu digunakan administrasi public (*administration public*) bukan Administrasi Negara (*administration State*).

Ketiga, pertimbangan akademis itu sendiri yaitu jangan sampai berkembang bahwa interpretasi akademik yang hanya didasarkan oleh makna gabungan kata “administrasi” dan “public”.

Keempat, pertimbangan bahwa pembahasannya lebih menekankan kepada kepentingan public. (Pasolong Harbani, 2016)

Berdasarkan pemahaman di atas peneliti berpendapat bahwa merupakan hal yang wajar karena memang Administrasi Publik tidak hidup dalam ruang yang hampa.

Chandler & Plano dalam **Keban** (2004:3), mengatakan bahwa “Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan *personel public* diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan,

mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan public”

David H. Rosenbloom (2005), mengatakan bahwa : “ administrasi public merupakan pemanfaatann teori-teori dan proses-proses manajemen,politik dan hokum untuk memenuhi keinginan pemerintah dibidang legislative, eksekutif dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian”.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa administrasi public adalah kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintah dalam memenuhi kebutuhan public secara efisien dan efektif, dalam perkembangan ilmu administrasi Negara dan Publik pun sangat terlihat bahwa administrasi public dalam pelaksanaan bukan hanya melibatkan pemerintah saja tetapi melibatkan 3 elemen yaitu masyarakat,pemerintah dan swasta.

2.1.4. Organisasi

Organizing (pengorganisasian) merupakan kata kerja dari organization (organisasi) yang berasal dari kata “*organism*”. Organism berarti suatu susunan yang terdiri dari bagian-bagian dan diarahkan ke satu tujuan. Atau suatu susunan yang terdiri dari bagian-bagian yang dipadukan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu dengan yang lainnya saling mengikat dan secara keseluruhan merupakan kebulatan yang saling berhubungan, bergantung, saling mempengaruhi dan bekerja untuk satu tujuan tertentu.

Berbagai *text book* sering dijumpai yaitu istilah “*Organization*”. Kata *organization* pertama mengandung pengertian menunjuk pada suatu institusi, stuktur lembaga, badan, kelompok fungsional, seperti: perusahaan, sekolah, rumah sakit, Universitas, Pemerintah. (Winordi, n.d.)

Sedangkan arti kedua dari *organization* ialah *organizing*, yaitu menunjuk pada *process of organization*, yaitu kegiatan penyusunan dan pengalokasian pekerjaan, orang-orang dan benda-benda agar dapat digunakan untuk pencapaian tujuan.

Organisasi dalam pengertian pertama lebih spesifik tampak pada apa yang disebut “*organizational structure*” (struktur organisasi) atau organisasi dalam arti statis. Organisasi dalam pengertian yang kedua (*organizing*) disebut juga organisasi dalam arti proses organisasi sebagai fungsi manajemen.

Organisasi sebagai wadah atau lembaga atau badan struktur tak berwujud, bilamana tidak dikongkretisasi dengan nama jenis tertentu, misalnya Universitas Pasundan. Tetapi hanya dengan nama kadang-kadang yang tertunjuk hanya gedung tempat kegiatan berlangsung. Oleh karena itu perlu disusun dalam struktur organisasi agar lebih jelas organisasi yang dimaksud dan struktur organisasi lebih tegas bila dituangkan dalam bagan organisasi. Penyusunan atau pengaturan tugas atau lembaga merupakan hasil dari proses pengorganisasian.

Pengorganisasian mengantarkan semua sumber daya manusia dan materil ke dalam suatu pola tertentu sedemikian rupa sehingga orang-orang yang bekerja dan berbagai sumber daya materil yang digunakan dapat

terkoordinasi secara berdaya hasil dan berdaya guna dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana ditetapkan dalam rencana. (Gammahendra,2014) mengatakan bahwa : “Melalui proses pengorganisasian orang-orang, bidang pekerjaan dan sumber daya lainnya disatupadukan dalam satu kesatuan yang berhubungan satu sama lain.

Menurut Winordi. J. (n.d) Pengorganisasian merupakan fungsi yang harus dijalankan oleh setiap manajer pada semua tingkatan dan jenis kegiatan dan bentuk organisasi, besar atau kecil, bisnis atau negara. Fungsi pengorganisasian dalam manajemen penting sebab:

1. Mewujudkan struktur organisasi
2. Uraian tugas dari setiap bidang atau bagian dalam organisasi menjadi jelas
3. Wewenang dan tanggung jawab menjadi jelas
4. Memperlihatkan antartugas atau pekerjaan dari setiap unit organisasi
5. Sumber daya manusia dan materil yang dibutuhkan dapat diketahui

Tindakan pengorganisasian bukanlah pekerjaan yang sekaligus selesai tetapi membutuhkan waktu dan bahkan berlangsung selama organisasi melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan yang pada umumnya terdiri dari (1) tujuan pelayanan (*service objectives*), (2) tujuan keunangan (*profit objectives*) dan (3) tujuan sosial (*social objectives*). Untuk memperoleh hasil pengorganisasian yang baik, perlu diperhatikan langkah-langkah berikut :

1. Mengetahui tujuan
2. Membagi habis pekerjaan dalam unit organisasi
3. Menggolongkan kegiatan ke dalam unit yang operasional dan praktis
4. Menentukan wewenang dan tanggung jawab

5. Menentukan dan menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan

Tiga jenis wewenang dalam organisasi, yaitu :

A. Wewenang lini (*line authority*)

Wewenang lini atau disebut juga wewenang garis menunjukkan bagian organisasi yang langsung bertanggung jawab atas kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Wewenang lini dinyatakan oleh jalur perintah dari manajemen puncak manajemen bawah (*supervisor*). Jalur perintah tersebut menunjukkan adanya hubungan wewenang pertikal dalam hal mana atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan secara bertingkat sesuai dengan jenjang dalam struktur organisasi. Dengan demikian menjadi jelas siapa yang melimpahkan wewenang, siapa dan atau kepada siapa bertanggung jawab.

B. Wewenang Staf (*staff authority*)

Wewenang staf berfungsi untuk menyediakan atau memberikan pelayanan, saran dan nasihat pada lini. Wewenang staf timbul karena adanya pendelegasian wewenang ke samping atau ke bawah untuk :

1. Menyelesaikan masalah-masalah yang khusus
2. Mengolah dan menyediakan data yang dibutuhkan untuk membuat keputusan
3. Memberikan nasihat pada masalah manajerial yang khusus

Para pejabat staf tidak memiliki otoritas formal untuk memberi perintah dan melaksanakan aktivitas secara langsung kecuali menggunakan kekuasaan atas dasar keahliannya. Adapun wewenang staf dapat dibagi dua bagian besar, yaitu Staf spesialis, yang terdiri dari :

- a. Staf penasihat (*advisory staff*)
- b. Staf pelayanan (*service staff*)
- c. Staf pengawasan (*control staff*)
- d. Staf fungsional (*functional staff*)
- e. Staf pribadi, yang terdiri dari :
- f. Staf pembantu (*assistant to*)
- g. Staf umum (*general staff*)

C. Wewenang fungsional (*functional authority*)

Wewenang fungsional merupakan hak untuk mengendalikan kegiatan departemen atau unit lain dalam hubungannya dengan tanggung jawab staf yang khusus. Dalam hal ini memiliki wewenang formal terhadap anggota lini dalam batas-batas fungsinya.

George R. Terry (1997) mengatakan bahwa : “ *For specified activities only, the authority of a manager may be exercised along lines other than the channels set up by the formal organization structure* “.

George R. Terry (1997) selanjutnya mengatakan terdapat tiga jenis wewenang dalam hubungan-hubungan organisasional, maka bentuk struktur organisasi dapat diklasifikasi atas bentuk :

- a. Struktur organisasi lini : menggambarkan hubungan atasan dengan bawahan berdasarkan otoritas lini atau garis.
- b. Struktur organisasi staf : menggambarkan hubungan atasan dengan bawahan berdasarkan otoritas staf.
- c. Struktur organisasi fungsional : menggambarkan hubungan antara atasan dengan bawahan berdasarkan otoritas fungsional.
- d. Struktur organisasi lini-staf : menggambarkan hubungan antara atasan dengan bawahan berdasarkan otoritas lini dan staf.
- e. Struktur organisasi lini-fungsional : menggambarkan hubungan antara atasan dengan bawahan berdasarkan otoritas lini-fungsional.
- f. Struktur organisasi lini-staf-fungsional : menggambarkan hubungan antara atasan dengan bawahan berdasarkan hubungan otoritas lini-staf-fungsional.

Barnard dalam Sutarto (1981:21) mengemukakan mengenai organisasi sebagai berikut:

Organization is a system of cooperative activities of two or more persons something intangible and impersonal, largely a matter of relationships (Organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerjasama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hubungan-hubungan).”

Mooney dalam Sutarto (1981:22) mendefinisikan organisasi sebagai berikut:

Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose (Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk pencapaian tujuan bersama). Jelaslah, bahwa yang mawadahi dari orang-orang yang memiliki tujuan, tingkat pemahaman dan pengertian adalah “organisasi”, oleh karena itu organisasi harus digerakkan berdasarkan tingkat kemampuan masing-masing dari para anggota atau para pegawai bahkan pimpinan sekalipun

Struktur organisasi demikian diharapkan dapat mengatasi kelemahan dari bentuk lini, dalam menciptakan keseimbangan pekerjaan bersama (*to achieve balanced teamwork*).

2.1.5. Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Karena manajemen diartikan “mengatur”. Berikut ini definisi manajemen :

Maluyu S.P Hasibuan. Mengatakan bahwa : “ manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”

Peneliti berpendapat bahwa manajemen pada umumnya bagaimana memanfaatkan sumber daya yang ada berhubungan dengan pencapaian tujuan menggunakan perencanaan yang tepat dan koordinasi yang terarah. Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu dan perhatian) sedangkan kebutuhannya tidak terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong membagi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab.

Dengan adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab ini, maka terbentuklah kerjasama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi.

Mariane (2018) mengatakan bahwa : “ dalam organisasi ini maka pekerjaan yang berat dan sulit akan dapat diselesaikan dengan baik serta tujuan yang diinginkan tercapai”.

Manajemen pada dasarnya sudah ada sejak adanya pembagian kerja, tugas, tanggung jawab dan kerjasama formal dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Tegasnya, manajemen sudah ada sejak adanya pemimpin/pengatur dan bawahan yang diatur untuk mencapai tujuan bersama walaupun masalahnya masih sangat sederhana.

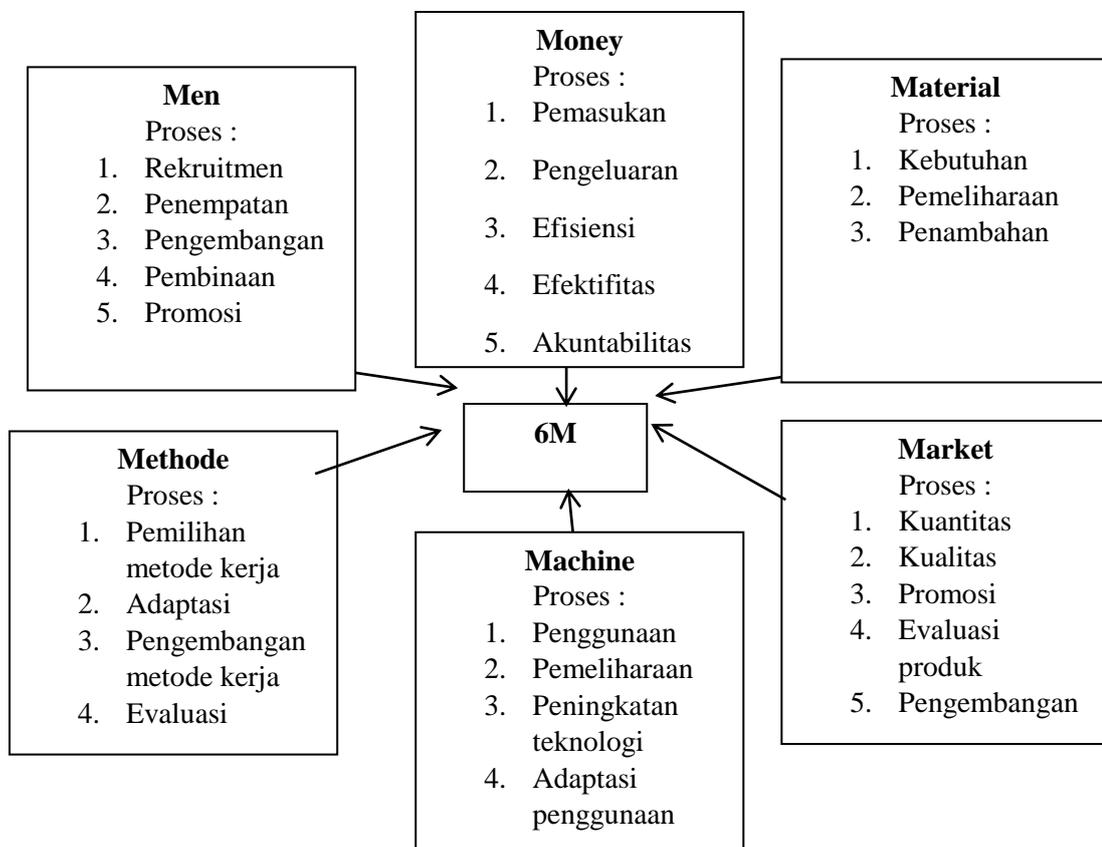
Malayu Hasibuan (2011) menjelaskan unsur-unsur manajemen itu sendiri terdiri dari *men ,money, methods, materials, machines, and market* disingkat dengan 6M

- 1) *Men* yaitu tenaga kerja manusia baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana.
- 2) *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

- 3) *Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan
- 4) *Materials* yaitu bahan-bahan yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
- 5) *Machines* yaitu mesin-mesin/ alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan
- 6) *Market* yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

Gambar 2.1.3.1

Unsur – unsur Manajemen



Sumber Buku (Maluyu Hasibuan, 2011)

a) Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen dibagi menjadi beberapa fungsi, pembagian fungsi-fungsi manajemen ini tujuannya adalah

- 1) *Planning* (perencanaan), proses menetapkan secara garis besar apa 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 sudah ditetapkan dalam struktur organisasi
- 4) *Directing* (Pemberian bimbingan), kegiatan yang berhubungan dengan usaha-usaha bimbingan, memberikan arahan, saran, perintah, intruksi, agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai
- 5) *Cotrolling* (Pengawasan), merupakan tindakan seorang manajer untuk menilai dan mengendalikan jalannya suatu kegiatan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, tujuan pengawasan adalah memperbaiki kesalahan, penyimpangan, penyelewengan dan kegiatan lainnya yang tidak sesuai dengan rencana. Langkah-langkah proses pengawasan ada beberapa langkah dalam proses pengawasan, antara lain sebagai berikut :
 - 6) Menetapkan standard an metode untuk mengukur prestasi
 - 7) Mengukur prestasi kerja

2.1.6. Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Definisi

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peran sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

Guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, maka pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang besar.

Mengingat sumber daya manusia dalam organisasi memegang peran yang sangat besar terhadap pencapaian tujuan.

Mondy dan Noe dikutip Marwansyah (2014) dalam bukunya “manajemen sumber daya manusia”, menjelaskan definisi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut : “ manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi “.

Peneliti berpendapat dari pernyataan di atas dalam Manajemen Sumber (MSDM) pembahasan difokuskan pada unsur manusia pekerja. MSDM yang mengtaur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan. Hal-hal pokok dalam MSDM adalah kekayaan utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, dengan perencanaan, pengarahan, penendalian, pengembangan, kompensasi, pengintrogasian, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2) Fungsi-Fungsi MSDM

Hasibuan (2003) dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” , mengatakan bahwa dalam operasional manajemen sumber daya manusia, terdiri dari :

- a) Perencanaan (*Planning*) perencanaan mencakup hal-hal pemilihan/penetan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijakan, proyeksi, program, metode, system, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tahap-tahap proses perencanaan ada 4 tahap yaitu : Menetapkan tujuan, Merumuskan keadaan saat ini, Mengidentifikasi kemudian dan hambatan, Mengembangkan rencana untuk pencapaian tujuan

- b) Pengorganisasian (*Organization*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan, sumber daya organisasi, dan lingkungan tempat organisasi berada.
- c) Pengarahan (*Directing*) fungsi pengarahan adalah membuat anggota organisasi melakukan apa yang diinginkan dan harus dilakukan. Fungsi yang melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin. Kegiatan kepemimpinan misalnya komunikasi, motivasi, dan disiplin
- d) Pengendalian (*controlling*) pengoptimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia dan materiil dan pelaksana tugas-tugas organisasional sehingga tujuan tercapai secara efektif dan efisien maka dari perspektif fungsi-fungsi manajemen, seorang leader ialah :
 - Keharusan menentukan tujuan yang akan dicapai, dan strategi untuk mencapainya,
 - Keharusan merancang struktur untuk menentukan unit kerja dan tugas-tugas yang akan dikerjakan dan saling berhubungan antar unit,
 - Keharusan mengatur sumber daya, baik orang-orang yang tepat untuk mengerjakan tugas yang ditetapkan sumber daya lain yang dibutuhkan oleh orang untuk mengerjakan pekerjaannya

2.1.7. Kepemimpinan

A) Definisi Kepemimpinan

Secara umum dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang ke arah pencapaian tujuan-tujuan. Kepemimpinan menunjukkan suatu hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama dalam situasi tertentu. Dalam perspektif manajemen, kepemimpinan adalah hubungan pengaruh antar lader dan anggota organisasi. (Ulbert, 2017)

Ketika pemimpin efektif, maka pengaruh yang mereka gunakan akan berkontribusi membantu organisasi mencapai tujuannya. Tetapi ketika pemimpin tidak efektif, maka pengaruh mereka tidak berkontribusi kepada, dan sering mengurangi, pencapaian tujuan organisasional.

Harold Koontz dalam bukunya manajemen, mengemukakan bahwa : “Kepemimpinan adalah pengaruh, seni atau proses mempengaruhi Orang-

orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan atusias” **Harold Koontz** mengemukakan bahwa unsur-unsur kepemimpinan terdiri dari:

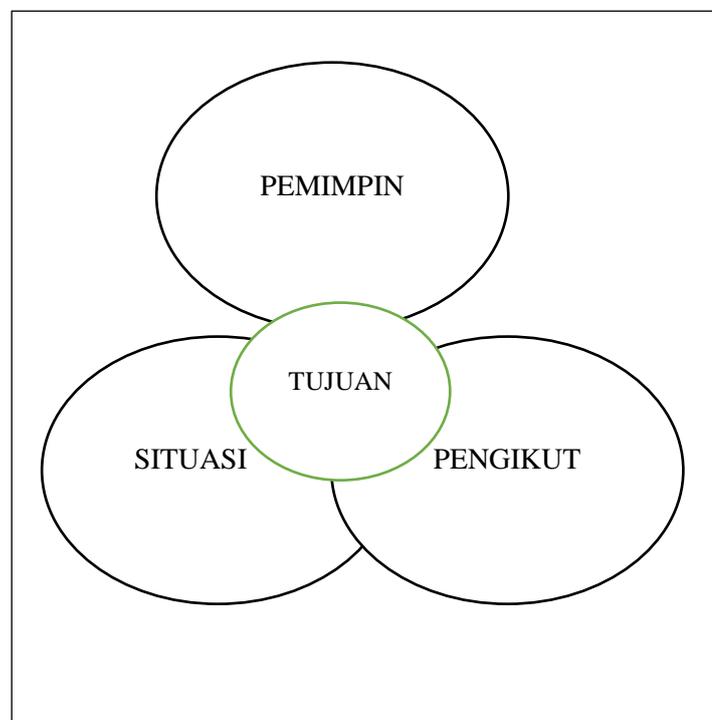
- a) Wewenang
- b) Pemahaman mendasar tentang manusia
- c) Kemampuan mendorong para pengikut guna mencurahkan segala kemampuannya yang dimiliki dalam pelaksanaan suatu pekerjaan
- d) Gaya pemimpin dan suasana yang diciptakan melalui gaya itu

Menurut peneliti dari definisi diatas adalah maju atau mundur serta hidup atau mati organisasi, senang atau tidak senang,puas atau tidak puas, berprestasi atau tidak berprestasi seseorang ketika bekerja dalam suatu organisasi serta tercapainnya atau tidak tercapainnya tujuan organisasional sebagian ditentukan oleh efektif atau tidaknya kepemimpinan yang ditetapkan oleh leader.

Kepemimpinan berfokus pada pemimpin berkaitan dengan kepribadian, sifat, dan prilaku dari pemimpin. Itu menjadi determinan penting dalam tindakan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Hubungan pengaruh merupakan tindakan pemimpin untuk membuat orang lain berperilaku sesuai dengan yang diharapkan.

B) Dimensi Kepemimpinan

Dari definisi kepemimpinan yang peneliti kutip dapat diidentifikasi elemen utama dari konsep kepemimpinan seperti pemimpin, pengikut, situasi, dan tujuan. Antara pemimpin, pengikut, dan situasi, terjadi interaksi untuk mewujudkan tujuan.

Gambar 2.1.3.3**Elemen utama dalam Kepemimpinan**

Sumber dalam buku (Ulbert, 2017)

Penjelasan Gambar Elemen utama dalam kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a) Pemimpin

Pemimpin (*leader*) adalah sebagai orang yang mempengaruhi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Kinerja Pegawai di Kecamatan Majalengka Kabupaten Majalengka merupakan refleksi dari sejarah panjang Kecamatan itu sendiri, yang dibangun secara sosial oleh para pendiri organisasi. Kinerja Pegawai di Kecamatan Majalengka Kabupaten Majalengka merupakan satu kesatuan yang integral, dan sulit berubah karena begitu kuatnya dipegang oleh pegawainya.

Fenomena ini dapat diamati dalam kehidupan sehari-hari, yang mana nilai-nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi yang berlaku dalam organisasi Kecamatan Majalengka dianut secara meluas oleh semua Pegawai termasuk yang lain nya. Hal ini didorong oleh sifat budaya organisasi itu sendiri yang membutuhkan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan aturan-aturan baik tertulis maupun tidak tertulis. Setiap arahan pemimpin merupakan perintah yang harus dilaksanakan, sehingga nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin dengan lebih mudah dapat berkembang.

b) Pengikut

Pengikut (*follower*) merupakan orang yang dipengaruhi. kepemimpinan dapat mempelajari kepengikutan (*followership*) dengan nilai-nilai, norma-norma, kohesivitas dsb yang ada dalam pengikut.

Dalam proses kepemimpinan, bukan hanya pemimpin, melainkan pengikut juga harus ada dan terlibat. Pengikut adalah satu bagian penting dari proses kepemimpinan sehingga dalam proses kepemimpinan, pemimpin

kadang-kadang berubah menjadi pengikut (yang dipengaruhi) dan pengikut berubah menjadi pemimpin (yang mempengaruhi)

c) Situasi

Situasi (*situations*) berhubungan dengan latar belakang pemimpin, pengikut, tugas-tugas, lingkungan dsb. Ini sangat ditekankan oleh para teorisi situasional atau kontigensi karena menentukan efektivitas kepemimpinan.

d) Tujuan

Tujuan (*goals*) adalah suatu target masa yang akan datang atau hasil akhir (*outcome*) yang ingin dicapai. Ini merefleksikan keinginan dari pemimpin dan pengikut. Mencapai hasil akhir untuk masa depan yang diinginkan memotivasi mereka, untuk melakukan hubungan pengaruh. Pemimpin menginginkan agar pengikut menampilkan perilaku tertentu untuk memberi kontribusi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan akhir ialah hasil akhir yang diharapkan.

C.) Langkah – langkah dalam memimpin

Kepemimpinan dapat menjadi efektif apabila mengikuti tahapan-tahapan pimpinan (*steps to leading*). Parkin, dalam Ulbert (2017), menjelaskan tahap-tahap pemimpin adalah :

Kenali anggota kelompok dan sumberdaya yang mendukung kepemimpinan anda. Dengan jelas, perubahan mungkin ditolak oleh beberapa orang atau organisasi, tetapi jika dapat menemukan dukungan

yang cukup resistensi ini dapat dapat diatasi. Catatan bahwa dukungan otoritas (misalnya, *the boss*) atau sumberdaya fisik/finansial untuk mencapai tujuan Satu tahap krusial adalah untuk empati dengan yang lain dan menilai pemahaman mereka tentang situasi. Ini akan membantu paham bagaimana untuk mempengaruhi orang. Banyak cara mengerjakan : *memos, phone calls* dan *informal chats*

Membuka diskusi dengan para anggota, dengan mendapatkan pandangan setiap orang karena dengan membuka diskusi adalah salah satu yang sangat mungkin untuk mencapai satu hasil akhir yang menguntungkan bagi setiap orang. Memiliki keyakinan tim dari kepemimpinan, mendorong komunikasi tim, untuk membangun satu identitas tim. Rencanakan dan organisasi tim berdasarkan penetapan tujuan yang realistis. Jika tujuan dicapai akui dan beri anggota tim. Jangan berharap tim *to exceed* mereka ini akan *undermine* kepemimpinan anda dan tim akan kehilangan kepercayaan

D) Pendekatan Kepemimpinan

Harold Koontz, Cyril O'Donnell, (2017), mengatakan bahwa : “ Pendekatan kepemimpinan menjelaskan mengapa seorang berhasil memimpin atau mempengaruhi sementara yang lain tidak berhasil “. Empat pendekatan kepemimpinan, yaitu : Pendekatan sifat kepemimpinan ‘Dalam pendekatan sifat (*trait approach*), membahas tentang sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu yang membedakannya dengan bukan pemimpin

Lima sifat *negative* yang mencegah orang menjadi pemimpin yaitu :

- a) Tidak banyak mengetahui
- b) Terlalu kaku

- c) Tidak berperan serta
- d) Otoriter
- e) Suka menyerang dengan kata-kata

a) Pendekatan gaya/perilaku pemimpin

Pendekatan ini didasarkan pada derajat pengarahan atau perilaku tugas (*task behavior*) dan dukungan sosio-emosional atau perilaku hubungan (*relationship behavior*) seorang pemimpin yang harus berikan pada situasi tertentu berdasarkan “*level of maturity*” dari pengikut. Pendekatan ini menekankan perilaku pemimpin dihubungkan dengan factor situasi kematangan pengikut. Pada dasarnya para ahli mengkategorikan gaya kepemimpinan pada tiga kategori, yaitu :

- Gaya kepemimpinan otokratis
- Gaya kepemimpinan demokratis
- Gaya kepemimpinan bebas kendali
- Pendekatan situasional kepemimpinan

Berdasarkan pendekatan ini, situasi kepemimpinan digolongkan pada 3 dimensi yaitu :

Hubungan pemimpin-anggota, yaitu bahwa pemimpin akan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh, apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik dengan anggota – anggotanya artinya kalau ia disenangi, dihormati dan dipercaya

Struktur tugas, yaitu bahwa penugasan yang terstruktur baik, jelas, eksplisit, terprogram, akan memungkinkan pemimpin lebih berpengaruh daripada kalau penugasan itu kabur, tidak jelas dan tidak terstruktur

Posisi kekuasaan, pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih banyak apabila posisinya atau kedudukannya memperkenankan ia memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, dari pada kalau ia tidak memiliki kedudukan seperti itu

Pendekatan fungsional, Persamaan dari tiga pendekatan terdahulu adalah, memusatkan perhatiannya pada karakteristik dan perilaku individu-individu tertentu yang diakui dan diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Tipe-Tipe Pemimpin

1) Otokratis

- a) Menganggap organisasi sebagai milik sendiri Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- b) Menganggap bawahan sebagai alat semata
- c) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya
- d) Pergerakan bawahan disertai unsur paksaan.

2) Militeristik

- a) Menggerakan bawahan lebih menekan system perintah
- b) Menggerakan bawahan lebih tergantung kepada pangkat & jabatan
- c) Senang kepada hal-hal yang bersifat formalistic
- d) Menuntut disiplin yang tinggi
- e) Sukar menerima kritik dan saran

3) Paternalistic

- a) Menganggap bawahan sebagai manusia tidak dewasa

- b) Bersikap terlalu melindungi
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan
- d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif
- e) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kemampuannya
- f) Sering bersikap maha tahu

4) Kharismatik

Seorang pemimpin yang memiliki tipe kharismatik, hingga saat ini belum diketahui apa yang menjadi karakteristik dari tipe ini, namun secara umum tipe kepemimpinan kharismatik memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a) Memiliki daya tarik yang besar
- b) Memiliki pengikut yang jumlahnya sangat besar
- c) Memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan yang lain

5) Demokratis

- a) Proses penggerakan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia dimuka bumiSelalu mensinkronkan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan para pegawai
- b) Senang menerima kritik, saran dan pendapat
- c) Selalu mengutamakan kerjasama dalam pencapaian tujuan
- d) Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi dan kemampuannya.

2.1.8. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari atas nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang di persepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja dan mendorong perubahan ke arah kepentingan organisasi.

Avelio 1993 ; Bass (1999), mengatakan bahwa : “ Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang Mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri Mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut”.

Berdasarkan definisi diatas kepemimpinan transformasional sebagai proses pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ke tingkat moralitas yang tinggi, keadilan dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, dan keserakahan, kecemburuan social, atau kebencian. Dengan cara demikian, antar pemimpin dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, dan

loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya.

Salah satu kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan adalah kepemimpinan transformasional karena dapat menciptakan perubahan untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Insan Nur A (2019) menjelaskan bahwa : “kepemimpinan transformasional mendobrak status quo dalam organisasi karena menghasilkan perubahan salah satunya adalah memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi”.

Kepemimpinan transformasional sebagai cerminan dari empat dimensi yaitu :

1. Pengaruh ideal, Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Mereka mampu mengartikulasikan visi mereka kepada anggota tim.
2. Motivasi Inspirasional, Pemimpin Transformasional tidak hanya menantang status quo; mereka juga mendorong kreativitas di kalangan anggota tim. Pemimpin mendorong anggota timnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar.
3. Stimulasi Intelektual, Kepemimpinan transformasional juga melibatkan, menawarkan dukungan dan dorongan kepada masing-masing individu dalam tim. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap anggota tim.
4. Pertimbangan individu, Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya memimpin tapi mereka juga memberikan contoh nyata

Berdasarkan beberapa penelitian empiris dari pada ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang terbaik dalam organisasi karena menghasilkan perubahan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kerja anggota organisasi.

Selanjutnya berkembang *servant leadership* (pemimpin yang melayani). *servant leadership* pemimpin tidak hanya duduk di belakang meja untuk dilayani tetapi pemimpin tipe tersebut turun langsung melihat dan mendengarkan keluhan para bawahannya. Pemimpin rela berkorban untuk melayani dan memenuhi serta mewujudkan keinginan para bawahannya.

Tabel 2.1.4.1

Perbedaan *Servant Leadership* dan Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Teori <i>servant leadership</i>	Kepemimpinan Transformasional
Naturalistik Teori	Normatif	Normatif
Peran Pemimpin lebih baik	Melayani Karyawan	Menginspirasi anggota organisasi agar bekerja
Peran Karyawan	Menjadi lebih bijak, bebas dan mandiri	Menjadi terdorong untuk mencapai tujuan organisasi

Komponen Moral	Eksplisit	Tak terspesifikasi
Hasil yang diharapkan	Kepuasan karyawan, pengembangan, komitmen melayani dan kondisi social yang lebih baik	Keseluruhan tujuan, meningkatkan upaya, kepuasan kerja, produktivitas dan manfaat organisasi
Level individu	Keinginan melayani	Keinginan memimpin
Level antar individu	Pemimpin melayani karyawan	Pemimpin menginspirasi anggota organisasi
Level Kelompok	Pemimpin melayani kelompok agar terpenuhi kebutuhannya	Pemimpin menginspirasi anggota organisasi agar terdorong mencapai tujuan kelompok
Level Organisasi	Pemimpin menyiapkan organisasi untuk melayani komunitas	Pemimpin menginspirasi anggota organisasi agar terdorong mencapai tujuan organisasi
Level Sosial	Pemimpin meningkatkan pesan positif demi kondisi social	Pemimpin menginspirasi lingkungan agar tujuan terartikulasi dengan baik

Sumber (Insan Nur A. Dr, 2019)

A. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat dimensi yakni : dimensi pengaruh ideal yang terdiri dari 3 indikator. Dimensi perilaku pemimpin terdiri dari 3 indikator. Dimensi stimulasi intelektual terdiri dari 2 indikator. Dimensi pertimbangan individu terdiri dari 3 indikator, (Bas, 1985) dalam buku (Insan Nur A. Dr, 2019)

Tabel 2.1.4.2

Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Indikator
1. Pengaruh Ideal	a. Rasa Hormat dari anggota Organisasi
	b. Kepercayaan pemimpin dapat menyelesaikan masalah
	c. Pemimpin dapat menjadi teladan
2. Perilaku Pemimpin	a. Pemimpin memberi dukungan/motivasi
	b. Pemimpin melibatkan anggota organisasi menyatukan visi dan misi organisasi
	c. Penetapan tujuan
3. Stimulasi Intelektual	a. Ide Kreatif
	b. Problem Solving
4. Pertimbangan Individu	a. Pengembangan karir
	b. Menciptakan komunikasi yang baik
	c. Hubungan dengan bawahan

Sumber (Bas, 1985) dalam buku (Insan Nur A. Dr, 2019)

Seluruh dimensi yang pada indikator di atas jika di laksanakan dengan baik maka akan mebanu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam memimpin organisasi. Pemimpin di harapkan dapat meningkatkan dan mendorong kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta di hormati.

2.1.9. Gaya Kepemimpinan**A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Rotwell, Stavros, dan Sullivan (2016:95) menjelaskan bahwa :
“kepemimpinan transformasional adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals*“.

Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasar pada satu hal yang lebih daripada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikutnya baik secara individual maupun tim.

Komponen kepemimpinan transformasional adalah atribut ideal, perilaku ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Seorang pemimpin dengan atribut ideal menunjukkan atribut ideal dan perilaku ideal, dan mereka sangat dihormati oleh pengikut mereka karena memiliki kemampuan luar biasa, tekad, dan kemauan untuk mengambil risiko. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan mengilhami bawahan; menciptakan harapan yang dikomunikasikan, yang ingin ditemui bawahan; dan menunjukkan komitmen terhadap visi bersama. Seorang pemimpin dengan rangsangan intelektual merangsang bawahan untuk menjadi inovatif, dan bawahan didorong untuk memberikan ide dan saran (Megheirkouni, 2017: 598).

B. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Ancok (2015:36) menguraikan empat ciri dimensi kepemimpinan transformasional yakni :

1. Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*)
Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen, konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan sense of mission. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, rasa hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan.
2. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)
Pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk lebih kreatif, menghilangkan keenganan pengikutnya untuk mengeluarkan gagasan- gagasan dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang menuntut pemikiran kritis dan alasan- alasan yang rasional bukannya asumsi- asumsi semata. Pemimpin semacam ini mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha mencari cara- cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan demikian pengikutnya tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh.
3. Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*)
Pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi- aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya serta menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan pengikutnya dalam mencapai kinerja yang bagus.
4. Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*)
Sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar mereka lebih bermakna. Pemimpin seperti ini mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi pengikutnya, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan.

Pengikutnya akan menyadari bahwa bekerja tujuannya bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang melainkan juga sebagai wahana untuk

mendapatkan kebermaknaan hidup. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang lebih banyak menginspirasi, mengembangkan dan memberi wewenang kepada pengikutnya. Dalam hal ini seorang pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi.

Pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut agar mereka secara sukarela mau menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Selain itu para pemimpin juga memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya jika berhadapan dengan halangan, kesulitan, kebosanan dan kelelahan. Hasil dari pengaruh ini para pengikut merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan sebelumnya.

C. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor yang bisa disebut Empat I yaitu :

1. Karisma idealism (Idealized Influence) yang dimiliki pemimpin
2. Motivasi inspirasional (Inspirational Motivation) dari pemimpin dan pengikut.
3. Stimulasi intelektual (Intellectual Motivation) oleh pemimpin kepada pengikut.
4. Perhatian kepada individu (Individualized Consideration) dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh.

Ciri pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberi kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai dari apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan group, organisasi maupun masyarakat.

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

1. *Idealized Influenced* (Karisma)
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. *Inspirational Motivation* (inspirasi)

Menkomunikasikan 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 simbol- simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

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. *Individualized Consideration* (perhatian individual)

Memberikan perhatian pribadi, menghargai perbedaan individual, memberi nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional 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 monitoring dan pengarahan

Merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

2.1.10. Kinerja Pegawai

a) Pengertian Kinerja

Dessler (2017:19) menyatakan bahwa fokus pada kinerja ini membutuhkan sesuatu yang dapat diukur. Manajemen mengharapkan SDM untuk dapat memberikan bukti berbasis benchmark yang dapat diukur untuk efisiensi dan efektivitas perusahaan. Dengan kata lain manajemen mengharapkan bukti terukur yang solid bahwa SDM telah menyumbangkan hal yang berarti dan positif untuk mencapai sasaran strategi perusahaan.

Maamari dan Saheb (2018:634) kinerja dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang secara resmi diakui sebagai bagian dari pekerjaan dan yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Ada dua dimensi kinerja: dimensi tindakan yang dikenal sebagai aspek perilaku dan dimensi hasil yang dikenal sebagai aspek kinerja. Aspek perilaku kinerja dianggap konsisten dengan situasi kerja dan spesifikasi pekerjaan, yang kemudian berubah menjadi sarana untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, yaitu, dimensi hasil atau aspek kinerja.

Pradana, Sunuharyo, dan Hamid (2013:12) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per

satuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Poluakan (2016:1061) kinerja pegawai menunjukkan pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu.

Bangun (2012:231) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Pegawai adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapatkan imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah. Pegawai inilah yang mengerjakan segala pekerjaan atau kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Maka pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi.

Mangkunegara (2015:9), mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam), Sedangkan menurut Wibowo (2017:7) kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Suradinata (2012:150) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi, antara lain: satuan waktu mulai proses

masuk sampai tercapainya hasil dan evaluasi, teknologi, motivasi, disiplin kerja, lingkungan fisik dan non fisik, kemampuan dan keterampilan.

Berdasarkan definisi kinerja pegawai yang telah dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan selama periode waktu tertentu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan.

b) Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Idrus (2001) dalam Moehariono (2014:8), Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai dua pengertian yang berbeda, yakni: (a) berarti pekerjaan atau profesi; dan (b) berarti pengabdian. Sebagai pekerjaan atau profesi, maka seseorang yang menjabat sebagai PNS haruslah memiliki profesionalisme yang tinggi. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang dipangkunya, maka seorang PNS dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Sedangkan, sebagai pengabdian maka seseorang yang menyandang predikat PNS haruslah mendahulukan kepentingan umum, terutama melayani masyarakat, bangsa dan negara dari pada kepentingan pribadi atau golongan. Kinerja PNS adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Bintarti dan Basri, 2009:30).

Keban (2004) dalam Tobirin (2008:61), di Indonesia kinerja seorang PNS lebih dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan sebagaimana yang tercantum dalam Surat Edaran BAKN, No. 02/SE/1980, tertanggal 11 Februari 1980, daripada dengan hasil pekerjaan. Oleh karena itu,

pemahaman tentang kinerja PNS dalam Good Governance lebih ditekankan pada pelaksanaan pekerjaan yang meliputi delapan (8) unsur atau aspek kinerja yang harus dinilai, seperti kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Indikator ini dinilai dalam angka (numeric indicator) tanpa ada deskripsi kualitatif (Fahrudin, 2003:28).

c) Indikator-Indikator Kinerja

Robbins (2016:156) yang menjadi indikator-indikator dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Prestasi kerja, ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, perusahaan dapat mengevaluasi dari perilaku (hasil kerja) karyawan tersebut yang berhubungan dengan tugas.
2. Pencapaian target, pencapaian target menjadi faktor yang tepat untuk di evaluasi, dari hasil pencapaian target dapat dilihat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaannya.
3. Keterampilan, meliputi sekumpulan kemampuan yang bersifat teknis, antar pribadi atau berorientasi bisnis.
4. Kepuasan, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan karyawan.
5. Inisiatif, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
6. Tingkat Kehadiran, tingkat kehadiran menjadi salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan semakin tinggi kehadirannya atau rendahnya kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang 0 tinggi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.
7. Ketaatan, ketaatan yaitu kesadaran dan kesediaan dalam hal penyelesaian kerja.
8. *On time, ontime* yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual atau kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah di identifikasikan. Suatu kerangka pemikiran akan menghubungkan secara teoretis antar variabel penelitian, yaitu antara variabel bebas dan terikat.

Sugiyono (2014: 128) menyatakan bahwa kerangka konsep akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yang diteliti.

Berikut teori yang digunakan dalam penelitian ini untuk membentuk kerangka konseptual penelitian:

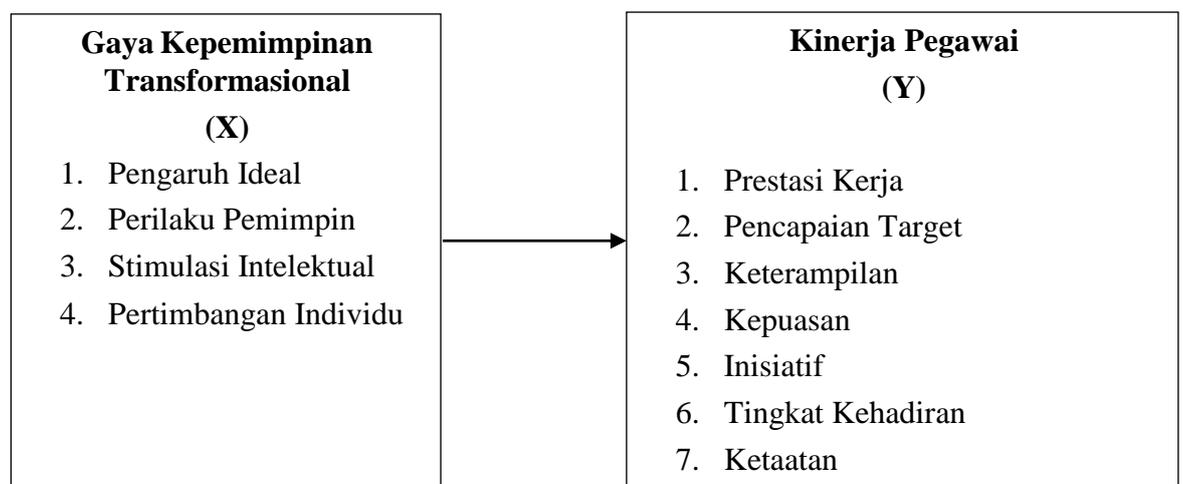
a) **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang efektif pada bawahannya sehingga cara berpikir mereka menjadi kreatif dan inovatif. Adanya pemimpin transformasional membuat pengaruh yang efektif untuk bawahan mereka, mendorong dan memotivasi untuk berfikir positif, kreatif, serta inovatif, karena itu memberikan pekerjaan yang tinggi dengan mendukung tindakan bawahan untuk menentukan pilihan.

Perusahaan yang memiliki pemimpin yang baik, logika sederhananya akan dicintai oleh bawahannya. Pandai membagi pikiran dan memprioritaskan untuk mendahulukan yang benar-benar butuh bantuan. Kualitas seorang pemimpin juga berpengaruh pada kualitas kinerja pegawainya. Hal ini akan menjadikan jiwa kepemimpinan pada seorang

pemimpin untuk mencapai visi. Semakin tinggi jiwa kepemimpinan seorang pemimpin, maka semakin tinggi juga kualitas kinerja pegawai.

Penelitian Sitio dkk (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Satriowati dkk (2016) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai

2.3. Hipotesis

Sugiyono (2016: 93) menyatakan bahwa "Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data". Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian seperti yang terlihat dalam kerangka konseptual, rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis selanjutnya di jabarkan kedalam sub-sub hipotesis sebagai berikut:

1. Besar pengaruhnya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Majalengka Kabupaten Majalengka.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam sebuah penelitian karena objek penelitian merupakan sasaran yang hendak dicapai untuk mendapatkan jawaban maupun solusi dari permasalahan yang terjadi.

Sugiyono (2012:144) pengertian Objek Penelitian adalah sebagai berikut: “Objek Penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang suatu hal objektif, valid, dan realiable tentang suatu hal (variabel tertentu)”.

Objek dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan Kinerja Pegawai di Kecamatan Majalengka, Kabupaten Majalengka. Sedangkan yang menjadi subjek dari penelitian ini adalah pegawai di kantor Kecamatan Majalengka Kabupaten Majalengka

3.1.1. Gambaran Umum Kecamatan Majalengka Kabupaten

Majalengka

Berdasarkan Peraturan Bupati Majalengka Nomor 21 Tahun 2016, tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka. Kecamatan merupakan salah satu perangkat daerah dalam penyelenggaraannya bertanggungjawab langsung kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.