

BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR
DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

Peneliti pada bagian ini memaparkan terlebih dahulu hasil penelitian orang lain yang ada relevansinya dengan penelitian peneliti, yaitu dari penelitian sebagai berikut :

2.1.1 Hasil Penelitian Sumiati (2007)

Masalah pokok dalam penelitiannya ini adalah efektivitas kerja pegawai di Kecamatan Ujung Berung Kota Bandung rendah. Hal ini diduga oleh gaya kepemimpinan demokratis di Kecamatan Ujung Berung Kota Bandung belum dilaksanakan secara optimal. Pendekatan dalam penelitian ini kepemimpinan demokratis Camat dan efektivitas kerja pegawai di Kecamatan Ujung Berung Kota Bandung. Metode yang digunakan adalah deskriptif analisis yaitu dengan mendeskripsikan masing-masing variabel serta menguji kedua variabel dengan pendekatan kuantitatif (statistik) yang selanjutnya dianalisis dan dibandingkan dengan teori serta masalah yang ada untuk diambil kesimpulan.

Gaya kepemimpinan demokratis secara empirik telah berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Ujung Berung Kota Bandung, dimana besarnya pengaruh tersebut diukur dari dimensi hasil keputusan bersama, langkah-langkah aktivitas hasil diskusi, kebebasan anggota

organisasi, dan obyektivitas pemimpin dalam pujian dan kritik serta saran. Secara empirik dimensi obyektivitas pemimpin dalam pujian, kritik dan saran merupakan dimensi yang paling besar pengaruhnya dibandingkan dengan dimensi yang lainnya.

Hal ini mencerminkan bahwa dimensi obyektivitas pemimpin dalam pujian, kritik dan saran dalam konteks kepemimpinan demokratis merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Ujung Berung. Sementara dimensi hasil keputusan bersama merupakan dimensi yang paling kecil pengaruhnya terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan kecamatan Ujung Berung Kota Bandung. Hal ini mengandung makna bahwa dimensi hasil keputusan bersama secara prinsip telah mampu dilaksanakan oleh Camat Ujung Berung baik terkait dengan keterlibatan pegawai dalam merumuskan, menentukan, melaksanakan maupun mengevaluasi keputusan yang telah ditetapkan.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah mengingat pentingnya peningkatan aspek kepemimpinan demokratis dalam mendorong peningkatan kinerja aparatur, maka dibutuhkan adanya optimalisasi sejumlah kebijakan berkaitan dengan hal tersebut, sehingga pemerintah kecamatan sebagai *leading sector* dalam memberikan pelayanan pada masyarakat diharapkan dapat tercapai.

2.1.2 Hasil Penelitian Mamat (2011)

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai di Kecamatan Pataruman Kota Banjar rendah. Hal ini diduga oleh gaya kepemimpinan demokratis di Kecamatan Pataruman Kota Banjar belum dilaksanakan secara optimal. Pendekatan dalam penelitian ini kepemimpinan demokratis Camat dan Kinerja Pegawai di Kecamatan Pataruman Kota Banjar. Metode yang digunakan adalah deskriptif analisis yaitu dengan mendeskripsikan masing-masing variabel serta menguji kedua variabel dengan pendekatan kuantitatif (statistik) yang selanjutnya dianalisis dan dibandingkan dengan teori serta masalah yang ada untuk diambil kesimpulan.

Gaya kepemimpinan demokratis Camat secara empirik telah berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Pataruman Kota Banjar sebesar 86,1%. Secara parsial besarnya pengaruh dimensi hasil keputusan bersama 19,9%, langkah-langkah aktivitas hasil diskusi 26,7%, kebebasan anggota organisasi 25,2%, dan obyektivitas pemimpin dalam pujian dan kritik serta saran 14,3%. Secara empirik dimensi obyektivitas pemimpin dalam pujian, kritik dan saran merupakan dimensi yang paling besar pengaruhnya dibandingkan dengan dimensi yang lainnya.

Hal ini mencerminkan bahwa dimensi obyektivitas pemimpin dalam pujian, kritik dan saran dalam konteks kepemimpinan demokratis merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Pataruman. Sementara dimensi hasil keputusan bersama merupakan dimensi yang paling kecil pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di lingkungan

kecamatan Pataruman Kota Banjar. Hal ini mengandung makna bahwa dimensi hasil keputusan bersama secara prinsip telah mampu dilaksanakan oleh Camat Pataruman baik terkait dengan keterlibatan pegawai dalam merumuskan, menentukan, melaksanakan maupun mengevaluasi keputusan yang telah ditetapkan. Sedangkan epsilon-nya sebesar 13,9%.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah mengingat pentingnya peningkatan aspek kepemimpinan demokratis dalam mendorong peningkatan kinerja aparatur, maka dibutuhkan adanya optimalisasi sejumlah kebijakan berkaitan dengan hal tersebut, sehingga pemerintah kecamatan sebagai *leading sector* dalam memberikan pelayanan pada masyarakat diharapkan dapat tercapai.

2.1.3 Relevansi Hasil Penelitian Terdahulu Dengan Peneliti

Keterkaitan hasil penelitian Sumiati dan Mamat dengan rencana penelitian peneliti cukup memberikan pemaknaan dan kontribusi di dalam mengembangkan konsep gaya kepemimpinan secara umum khususnya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai walaupun dalam konteks variabelnya sama tetapi teorinya berbeda serta lokus yang dijadikan dalam penelitian berbeda. Kelebihan penelitian peneliti dengan penelitian terdahulu adalah bahwa peneliti ingin melihat gaya kepemimpinan demokratis secara menyeluruh dilihat dari semua karakteristik yang ada dikaitkan dengan efektivitas kerja dengan metode *explanatory survey*. Oleh karena itu perbedaan ini memberikan pemaknaan bahwa penelitian yang dilakukan tidak sama atau tidak palgiat.

2.1.4 Konsep Administrasi Publik

Administrasi dan manajemen dalam suatu organisasi harus bergerak ditempat yang serba terbatas, oleh karena itu, administrasi memiliki arti yang sangat luas. Definsi administrasi menurut Siagian (1997:3) yaitu Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Atmosudirdjo (1983:46) menyebutkan bahwa “administrasi adalah penyelenggaraan bersama atau proses kerja sama antara sekelompok orang-orang secara tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dan direncanakan sebelumnya”. Sedangkan pendapat dari Simon dalam Handayani (1997:3) yaitu "*Administration as the activities of group cooperating to accomplish common goals*". Sedangkan pendapat White (1968:11) yaitu *Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale etc.*

Fungsi administrasi dan manajemen menurut Siagian (1997:103) yaitu "Fungsi-fungsi organik" dan "Fungsi-fungsi pelengkap". Keduanya memiliki kesamaan kepentingan dan saling mendukung dalam aktivitas kerja secara operasional.

Fungsi organik yaitu seluruh fungsi yang mutlak harus dijalankan administrasi dan manajemen. Ketidakmampuan untuk menjalankan fungsi organik akan mengakibatkan kematian organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan fungsi pelengkap adalah fungsi yang walaupun tidak mutlak harus ada, tetapi sangat berpengaruh terhadap kelancaran dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan secara efektif dan efisien.

Fungsi organik tersebut merupakan fungsi pelengkap ini meliputi sistem kerja, prosedur kerja dan tata kerja yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Definisi ketiga unsur tersebut menurut LANRI (1993:247) yaitu :

1. Sistem kerja adalah rangkaian pekerjaan yang meliputi langkah-langkah pekerjaan yang meliputi langkah-langkah pekerjaan yang berkaitan dalam bentuk prosedur kerja dan tata kerja secara tertib dan teratur.
2. Prosedur kerja adalah urutan langkah-langkah pekerjaan keterampilan yang berkaitan satu sama lain, dilakukan oleh lebih dari satu orang pekerjaan yang membentuk cara-cara pencapaian tujuan secara bertahap dari suatu kegiatan.
3. Tata kerja adalah pekerjaan yang berkaitan satu sama lain sehingga adanya suatu urutan tahap demi tahap serta jalan yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian sesuatu bidang tugas.

Sistem, prosedur dan tata kerja tersebut di atas merupakan unsur yang sangat penting dalam rangkaian kerja untuk menyelesaikan tujuan sesuai bidang tugasnya. Administrasi merupakan kegiatan yang sangat luas dalam penyelenggaraan negara sebagaimana dikemukakan Soedjadi (1989:17) yaitu :

Penyelenggaraan administrasi dalam suatu organisasi harus menjadi satu kesatuan dengan penyelenggara manajemen. Penyelenggara administrasi sering disebut dengan administrator dan penyelenggara manajemen sering disebut manajer. Keduanya tidak dapat dipisahkan karena administrasi memiliki peran sebagai proses dan manajemen memiliki peran sebagai alat yang harus bergerak dalam satu wadah yaitu organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi memiliki tugas yang sangat luas. Karena harus bergerak dalam berbagai bidang yang berhubungan dengan proses kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu tugas yang sangat penting dengan menentukan terhadap keberhasilan dengan mencapai tujuan. Proses kerja yang harus dilakukan setiap organisasi menjadi berbagai bentuk kegiatan, sebagaimana menurut Tjokroamidjojo (1994:16) yaitu “Ditinjau dari segi

perkembangan, administrasi dapat dibagi atas dua bagian besar, yaitu : (1) Administrasi negara (*Public Administration*) dan (2) Administrasi niaga (*Bussiness Administration*)". Secara khusus, administrasi negara terbagi ke dalam tiga unsur besar sebagaimana dikemukakan Tjokroamidjojo (1994:19) yaitu :

Unsur administrasi negara adalah (a) Administrasi Keuangan, (b) Administrasi Kepegawaian, (c) Administrasi Material dan ketiga unsur administrasi tersebut memiliki tugas yang sama yaitu bertugas untuk mendapatkan, menggunakan dan mengendalikan.

Administrasi publik (*public administration*) yang lebih dikenal di Indonesia dengan istilah administrasi negara, adalah salah satu aspek dari kegiatan pemerintah. Administrasi publik merupakan salah satu bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan perumusan berbagai kebijakan negara. Administrasi publik sangatlah berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan kebijakan, melainkan pula pada tingkat implementasi kebijakan, karena memang administrasi publik berfungsi untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan oleh pembuat kebijakan politik.

Peranan administrasi negara dalam mewujudkan kebijakan-kebijakan politik serta mewujudkan rasa aman dan kesejahteraan masyarakat, melalui kegiatan yang bersifat rutin maupun pembangunan. Pemerintah memerlukan administrasi negara yang berdaya guna dan berhasil guna. Peran administrasi negara atau administrasi publik merupakan proses dalam perumusan kebijakan sebagaimana pendapat Nigro dan Nigro (1977:18) yaitu "*Public Administration has an important role formulating of public policy and thus a part of the political process*". Administrasi negara mempunyai peranan penting dalam perumusan

kebijakan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik).

Presthus (1975:3) mengemukakan bahwa administrasi negara mempunyai arti :

Public administration may be defines as the art and science of design and carrying out public policy. As the scale and complex of government uncreased, civil sevants assumed a large role in policy making, in addition to their traditional and still mayor role of implementing polities designed by the elected master.

Administrasi publik dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan mendesain dan melaksanakan kebijakan publik. Skala dan kompleksitas dari urusan pemerintah yang semakin bertambah, asumsi pelayanan sipil merupakan pengaturan yang besar dalam pembuatan kebijakan, peran dari implementasi kebijakan untuk melengkapi kebiasaan yang didesain melalui pilihan mereka. Pendapat tersebut di atas memberikan pemaknaan bahwa administrasi negara bukan sebagai seni dalam arti praktek saja akan tetapi sebagai ilmu pengetahuan yang harus dipelajari dan dikembangkan untuk kemajuan suatu negara. Pendapat lain mengenai administrasi negara yaitu menurut Pfiffner dan Presthus (1975:4) sebagai berikut :

Public administration involves the implementation ofpublic which has been determine by representative political bodies. (Administrasi publik meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik).

Pengertian administrasi publik dimaksudkan di atas memberikan cakupan yang lebih luas karena dalam pelaksanaannnya mencakup implementasi kebijakan. Secara khusus administrasi negara untuk Indonesia telah didefinisikan LANRI (1999:87), yaitu :

Administrasi Negara Republik Indonesia adalah seluruh penyelenggaraan kekuasaan Pemerintah Negara Indonesia dengan memanfaatkan segala kemampuan aparatur negara serta segenap dana dan daya demi tercapainya

tujuan Negara Indonesia dan terlaksananya tugas Pemerintah Republik Indonesia seperti yang ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945.

Pedapat tersebut di atas dimaksudkan adalah bahwa administrasi negara merupakan aktivitas yang dilakukan oleh penyelenggara negara dengan segala kemampuan yang dimiliki oleh aparatur guna mencapai tujuan negara.

2.1.5 Konsep Kebijakan Publik

Pemerintah memiliki kewenangan dalam proses pengambilan keputusan publik baik berupa tindakan yang harus dilakukan maupun yang tidak dilakukan untuk mengatasi suatu masalah publik yang timbul oleh suatu penyebab tertentu dan dampak yang ditimbulkannya kepada publik atau masyarakat. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Dye dalam Mangkunegara (2004:3) bahwa :

Kebijakan publik adalah apa saja yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pemerintah. Kebijakan publik merupakan upaya untuk memahami dan mengartikan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah mengenai suatu masalah, apa yang dapat menyebabkan atau yang dapat mempengaruhinya, dan apa pengaruh dan dampak dari kebijakan publik tersebut.

Kebijakan publik biasanya dikembangkan oleh badan atau instansi pemerintah sedangkan badan atau faktor-faktor yang non pemerintah, memiliki kecenderungan mempengaruhi, oleh karena itu implikasi yang ditimbulkan bisa beraneka ragam. Dunn (1999:89,96), mendefinisikan kebijakan publik sebagai berikut : “Kebijakan publik sebagai rangkaian panjang pilihan-pilihan yang kurang lebih berhubungan, termasuk keputusan untuk tidak berbuat, yang dibuat oleh kantor-kantor atau badan-badan pemerintah”.

Pandangan yang dikemukakan oleh para pakar tersebut di atas, menurut hemat peneliti adalah intisari dari kebijakan, yaitu bahwa kebijakan publik (*public policy*) adalah serangkaian keputusan yang saling berkaitan yang dibuat oleh satu atau beberapa unit pemerintah yang merupakan konsep atau azas yang menjadi dasar atau pedoman bagi seseorang atau suatu instansi pemerintah untuk berbuat atau tidak berbuat sesuatu dengan maksud dan tujuan tertentu, dalam rangka menjalankan tugas-tugas pemerintah.

Suksesnya suatu implementasi kebijakan dapat dilihat dari akibat yang ditimbulkan sebagai konsekuensi hasil daripada implementasi kebijakan. Pada sisi lain keberhasilan implementasi kebijakan bergantung kepada penempatan orang yang memiliki kemampuan serta penempatan orang yang memiliki rasa tanggung jawab untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Hal tersebut di atas menunjukkan implementasi suatu kebijakan akan berpengaruh terhadap optimalisasi hasil daripada kebijakan yang telah dirumuskan dan hal tersebut dapat pula disejajarkan dengan proses konversi dalam mekanisme suatu sistem sehingga *output* yang dihasilkan akan sesuai dengan target yang handak dicapai.

Implementasi kebijakan publik tidak hanya berkaitan dengan mekanisme operasional kebijakan ke dalam prosedur-prosedur birokrasi melainkan juga terkait dengan masalah konflik keputusan dan bagaimana suatu kebijakan itu diperoleh kelompok-kelompok sasaran. Untuk mencermati proses implementasi kebijakan, terlebih dahulu perlu dipahami beberapa konsep tentang implementasi kebijakan. Dalam Kamus Webster sebagaimana yang dikutip Wahab (2001:81), dirumuskan sebagai berikut :

Implementasi kebijakan merupakan suatu proses pelaksanaan keputusan kebijakan (biasanya dalam bentuk Undang-undang peraturan pemerintah, keputusan peradilan, perintah eksekutif atau dekrit presiden).

Implementasi kebijakan perlu dilakukan secara arif bersifat situasional, mengacu pada semangat kompetensi dan berwawasan pemberdayaan, hal ini dinyatakan oleh Wahab (2001:80), sebagai berikut :

Implementasi suatu kebijakan publik biasanya terjadi interaksi antara lingkungan yang satu dengan yang lainnya melalui komunikasi dan saling pengertian dari para pelaku (aktor) yang terlibat. Kegagalan komunikasi biasanya terjadi karena pesan yang disampaikan tidak jelas, sehingga membingungkan penerima pesan. Kesalahan interpretasi menyebabkan perbedaan persepsi bahkan mempengaruhi pengertian masyarakat yang terkena kebijakan.

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, berbentuk Undang-Undang, pemerintah/keputusan-keputusan eksekutif yang terpenting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya keputusan tersebut dapat mengidentifikasi masalah yang ingin dicapai dan berbagai cara untuk menstrukturkannya.

Dari uraian di atas diperjelas bahwa implementasi sebagian besar program pemerintah pasti akan mempengaruhi perilaku birokrat/pejabat-pejabat lapangan (*street level burreaocrats*) dalam rangka memberikan pelayanan atau jasa tertentu kepada masyarakat atau mengatur perilaku dari satu atau lebih kelompok sasaran. Dengan kata lain, dalam implementasi program khususnya yang melibatkan banyak organisasi/ instansi pemerintah atau berbagai tingkatan struktur organisasi pemerintah sebenarnya dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yakni : 1) Pemrakarsa kebijakan/pembuat kebijaksanaan (*the center* atau pusat); 2) Faktor perorangan di luar badan-badan pemerintahan kepada siapapun program itu

ditujukan yakni kelompok sasaran (target group); 3) Pejabat-pejabat pelaksana di lapangan. Kemudian Van Meter dan Van Horn dikutip oleh Wahab (2001:78) menyatakan bahwa :

Pendekatan yang menghubungkan antara kebijaksanaan dengan implementasi yang memperhatikan kebijaksanaan dengan prestasi kerja, kedua ahli ini menegaskan pula pendiriannya bahwa perubahan, kontrol dan kepatuhan bertindak merupakan konsep-konsep penting dalam prosedur-prosedur implementasi.

Secara garis besar pengertian implementasi kebijakan ini mengandung makna suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan atau sasaran yang akan dicapai adalah merupakan hasil akhir dari kegiatan yang dilakukan pemerintah atau eksekutif. Kekurangan atau kesalahan suatu kebijakan biasanya akan diketahui setelah kebijakan itu dilaksanakan, begitu juga suksesnya pelaksanaan kebijakan dapat dilihat dari akibat yang ditimbulkan sebagai hasil pelaksanaan suatu kebijakan. Berdasarkan pendapat kedua ahli di atas dalam Wahab (2001:19) menghubungkan antara kebijakan dan prestasi kerja sebagai berikut :

1. Ukuran dan tujuan kerja
2. Sumber-sumber kebijakan
3. Ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana
4. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan.
5. Sikap para pelaksana
6. Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik.

Studi implementasi kebijakan publik pada prinsipnya berusaha memahami apa yang sebenarnya terjadi sesudah program dirumuskan yakni peristiwa-peristiwa dan kegiatan-kegiatan yang terjadi setelah kebijakan negara, baik menyangkut usaha-usaha mengadministrasikan maupun usaha-usaha untuk memberikan dampak tertentu pada masyarakat. Kebijakan publik dalam penyelenggaraan pemerintah mempunyai peran yang sangat besar terutama

menentukan hal yang prinsip yang menyangkut kepentingan umum, menurut Dunn (1999 : 109), menyatakan :

Kebijakan publik (*public policy*) merupakan rangkaian pilihan yang kurang lebih saling berhubungan (termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak) yang dibuat oleh badan-badan dan pejabat pemerintah, diformulasikan dalam bidang-bidang isu sejak pertahanan, energi dan kesehatan sampai ke pendidikan, kesejahteraan, pada salah satu bidang tersebut terdapat banyak isu kebijakan yaitu serangkaian arah tindakan pemerintah yang aktual ataupun yang potensial yang mengandung konflik diantara segmen-segmen yang ada dalam masyarakat. Isu kebijakan yang ada biasanya merupakan hasil konflik definisi mengenai masalah kebijakan

Berdasarkan pendapat di atas, maka kebijakan publik merupakan serentetan aturan yang dibuat oleh badan/pemerintah, yang berusaha dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kebijakan yang, ada biasanya tergantung dari implementasinya, agar pelaksanaan kegiatan berjalan efektif, maka setiap orang yang terkait dan bertanggung jawab, harus mempunyai dan menjabarkan hasil kebijakan. Maka, ketentuan-ketentuan pelaksanaan kegiatan harus dikomunikasikan kepada pelaksana-pelaksana terkait secara jelas, akurat dan konsisten sebagaimana diungkapkan Islamy (2001 : 107) menyatakan :

Bahwa suatu kebijakan akan menjadi efektif apabila dilaksanakan dan mempunyai dampak positif bagi anggota masyarakat. Pada sisi lain, keberhasilan implementasi kebijakan tergantung kepada orang-orang yang memiliki kemampuan atau keahlian melaksanakan program-program yang telah disusun, sehingga ia mampu mengukur seberapa besar keberhasilan program yang dilaksanakan. Hal ini menunjukkan hasil dari apa kebijakan akan berpengaruh terhadap pencapaian hasil daripada kebijakan yang telah dirumuskan dan hal itu dapat disejajarkan dengan proses konferensi dalam mekanisme sistem, sehingga *output* yang dihasilkan sesuai dengan target atau cita-cita yang hendak dicapai melalui perumusan kebijakan.

Implementasi kebijakan merupakan salah satu tahap saja dari sekian tahap kebijakan publik. Hal ini berarti bahwa implementasi kebijakan hanya merupakan

salah satu variabel penting yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu kebijakan di dalam memecahkan persoalan-persoalan publik. Implementasi kebijakan dimaksudkan untuk memahami apa yang terjadi setelah suatu program dirumuskan dan dilaksanakan, serta apa yang ditimbulkannya. Di samping itu, implementasi kebijakan tidak terkait pada persoalan biokrasi administrasi saja melainkan juga mengkaji faktor-faktor lingkungan (di luar birokrasi) seperti organisasi kemasyarakatan, hal ini untuk menghindari pertentangan dalam pelaksanaan antar implementer (antar unit birokrasi dan non-birokrasi) yang berpengaruh pada proses implementasi kebijakan. Suatu kebijakan akan menjadi efektif apabila dilaksanakan dan mempunyai dampak positif bagi anggota masyarakat, bila salah satu fungsi administrasi berjalan sebagai suatu sistem. Salah satu fungsi administrasi yang sangat penting adalah koordinasi.

2.1.6 Konsep Gaya Kepemimpinan Demokratis

Sekalipun dalam khasanah ilmu kepemimpinan telah banyak dikembangkan model-model atau teori yang membahas tentang kepemimpinan, namun pada bagian ini peneliti akan mencoba menguraikan berbagai model kepemimpinan sebagai penguatan atas perkembangan teori kepemimpinan yang menjadi focus kajian. Sehubungan dengan hal tersebut, ada berbagai model kepemimpinan yang bisa dijadikan acuan untuk memahami lebih dalam tentang makna kepemimpinan. Dari sekian banyak model kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar, peneliti dapat mengemukakan model kepemimpinan demokratis.

Kepemimpinan sesungguhnya merupakan salah satu inti dari manajemen, oleh karena itu secara empirik kepemimpinan memiliki posisi yang sangat strategis dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi. Dalam konteks tersebut, pemahaman mengenai aspek kepemimpinan tampaknya menjadi keharusan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, Siagian (1994:12) menterjemahkan konsep kepemimpinan sebagai berikut :

Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah daripadanya, dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

Konsep kepemimpinan dimaksudkan di atas mensyaratkan bahwa pemimpin itu perlu mempunyai ketrampilan dan kemampuan. Pandangan senada dikemukakan oleh Barnard dalam Ganon (1979 : 202) yang mengartikan konsep kepemimpinan sebagai berikut : *"Leadership is the ability of a superior to influence the behavior of subordinates and persuade them to follow a particular course of action"* (kepemimpinan sebagai suatu kemampuan yang lebih dari seorang untuk mempengaruhi perilaku daripada bawahannya serta pihak-pihak lain guna mencapai tujuan tertentu dari suatu kegiatan).

Berpijak dari kedua pandangan di atas, penulis dapat mengemukakan bahwa di dalam konsep kepemimpinan sesungguhnya tersirat adanya kemampuan seorang pimpinan untuk memberikan motivasi kepada para bawahan agar mereka lebih proaktif melalui segala bentuk pendekatan yang harus dilakukan. Pernyataan tersebut tampaknya sangat relevan dengan apa yang dikemukakan oleh

Sastrodiningrat (1998:17) yang menyatakan bahwa pada hakikatnya kepemimpinan adalah :

1. Kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain, apakah dia pegawai bawahan, rekan sekerja atau atasan,
2. Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi, baik oleh ajakan, anjuran, bujukan, sugesti, perintah, saran, atau bentuk lainnya,
3. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Pandangan tersebut menurut pemahaman peneliti adalah bahwa kepemimpinan itu merupakan sebuah gaya atau sifat yang melekat pada seseorang pemimpin memberikan warna terhadap pelaksanaan tugas dalam sebuah organisasi. Hal yang sama dikemukakan oleh Mintzberg dalam Ganon (1979 : 202) yang menandakan bahwa : "*The manager performs three essential type of rules in an organization: Interpersonal, informational and decisional functions*" (Terdapat tiga fungsi esensial dari seorang pemimpin antara lain: fungsi interpersonal, fungsi informasional dan fungsi pengambilan keputusan).

Effendi (1998:98) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai berikut :
"Cara khas seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, dan mempengaruhi para pengikutnya atau bawahannya kepada suatu tujuan tertentu". Selanjutnya, dalam konteks kepemimpinan yang demokratis, Rivai (2003:119) memberikan rumusan gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan demokratis adalah konsep kepemimpinan berdasarkan sikap atau tingkah laku pemimpin yang bersikap demokratis, dalam arti kata bukan dipilihnya pimpinan secara demokratis, namun dalam mengimplementasikan konsep kepemimpinannya yang demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratis tersebut di atas dimaksudkan adalah bahwa siat seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya selalu melibatkan

bawahan. Melengkapi konsepsi tersebut, Rivai (2003:112) mendeskripsikan karakteristik gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut :

1. Keputusan yang diambil merupakan hasil keputusan bersama (kelompok),
2. Penentuan langkah-langkah aktivitas atau kegiatan organisasi diperoleh dari hasil diskusi dengan anggota organisasi,
3. Para anggota organisasi memiliki kebebasan dalam menyampaikan aspirasinya, baik yang berkaitan dengan penyampaian saran, kritik, dan sebagainya,
4. Pemimpin bersifat obyektif dalam menilai atau memberikan pujian serta kritik dari bawahan.

Berdasarkan pemikiran Rivai di atas, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis secara konseptual sangat dipengaruhi oleh berbagai dimensi yang secara akademik Rivai menyebutnya sebagai karakteristik gaya kepemimpinan demokratis. Oleh karena itu, konsep yang diajukan oleh Rivai tersebut peneliti pilih yang kemudian dielaborasi secara komprehensif dengan maksud untuk menganalisis variabel yang mempengaruhi gaya kepemimpinan demokratis. Dengan demikian, untuk menilai keberhasilan gaya kepemimpinan demokratis berbagai karakteristik sebagaimana disinyalir oleh Rivai seyogyanya menjadi *fokus of interest* dalam berbagai kajian, manakala ingin mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Teori yang dikemukakan oleh Rivai (2003:112) di atas, peneliti kemudian dapat mengelaborasi serta mendeskripsikan berbagai karakteristik gaya kepemimpinan yang demokratis secara komprehensif sebagai berikut :

Pertama, Keputusan yang diambil merupakan hasil keputusan bersama (kelompok). Hal ini mengandung arti bahwa setiap keputusan yang diambil oleh organisasi, pimpinan senantiasa melibatkan berbagai pihak yang berkompeten dalam menentukan keputusan tersebut. Dalam konteks ini, pimpinan seyogyanya

mengupayakan adanya partisipasi anggota organisasi, baik dalam hal perumusan keputusan, penentuan keputusan, pelaksanaan keputusan maupun dalam menentukan evaluasi keputusan akhir.

Kedua, Penentuan langkah-langkah aktivitas atau kegiatan organisasi diperoleh dari hasil diskusi dengan anggota organisasi. Hal tersebut mengandung makna bahwa dalam menentukan rangkaian aktivitas atau kegiatan organisasi, anggota organisasi memiliki peran yang cukup signifikan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Pada posisi ini, anggota organisasi mendapat peluang untuk memberikan ide atau masukan kepada pimpinan melalui sarana diskusi (rapat) yang diadakan baik menyangkut perencanaan kegiatan maupun dalam melaksanakan kegiatan (program).

Ketiga, Para anggota organisasi memiliki kebebasan dalam menyampaikan aspirasinya, baik yang berkaitan dengan penyampaian saran, kritik, dan sebagainya. Hal tersebut mengandung arti bahwa anggota organisasi memiliki keleluasaan untuk mengekspresikan berbagai potensi yang dimiliki sesuai dengan kemampuannya. Kecuali itu, anggota organisasi mendapat kesempatan untuk menyampaikan segala pemikiran dan aspirasinya baik berkaitan dengan penyampaian, saran maupun kritik yang bersifat konstruktif.

Keempat, Pemimpin bersifat obyektif dalam menilai atau memberikan pujian serta kritik dan saran dari bawahan. Hal tersebut mengandung arti bahwa dalam memberikan penilaian kepada anggota organisasi, pimpinan senantiasa mengupayakan adanya sikap adil dan obyektif. Dengan perkataan lain, pimpinan

tidak membeda-bedakan posisi anggota organisasi, tetapi yang menjadi pertimbangan adalah peraturan dan prestasi kerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan masalah manusia yang bersifat unik dan kompleks. Hal tersebut sangat dipahami mengingat masalah yang terkait tidak hanya menyentuh kehidupan manusia sebagai individu, tetapi juga menyentuh aspek manusia sebagai makhluk sosial. Karena kompleksnya kehidupan manusia, maka hadirnya seorang pemimpin dalam sebuah komunitas sosial tak pelak lagi menuntut berbagai kelebihan dari individu lainnya.

Dengan perkataan lain, keberhasilan seseorang dalam memimpin suatu komunitas senantiasa membutuhkan kriteria sesuai dengan kebutuhan yang ada. Dari sekian banyak pandangan tentang kriteria kepemimpinan, pada umumnya pakar sepakat melihat kriteria kepemimpinan dari sudut pandang sifat kepribadian, keterampilan, bakat, dan kewenangan yang dimiliki pemimpin yang oleh Tead dan Terry dalam Kartono (2004:43) disebut sebagai "*The traitist theory of leadership* (teori tentang sifat atau kesifatan dari seorang pemimpin)". Jika demikian halnya, maka setiap orang yang disebut sebagai pemimpin harus selalu berusaha untuk memiliki sebanyak mungkin sifat-sifat kepemimpinan yang baik.

Rivai (2003:118-119) fungsi kepemimpinan secara operasional dibedakan menjadi dua fungsi yaitu : "pertama fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah dan kedua, fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial". Sehubungan dengan hal tersebut, Rivai (2003:118-119) menguraikan secara komprehensif sebagai berikut :

1. Fungsi memberitahukan kebijakan pimpinan organisasi kepada staf pembantu dan merumuskannya menjadi pekerjaan staf termasuk implikasinya,
2. Fungsi memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan pekerjaan staf serta membantu anggota staf yang mendapat kesukaran dalam masalah yang dihadapi,
3. Fungsi mengadakan pengecekan terhadap kegiatan yang telah dan sedang dilaksanakan oleh staf yang mempunyai kewajiban utama dalam penyelesaiannya serta staf lain yang harus turut serta dalam kegiatan bantuan,
4. Fungsi mengadakan integrasi daripada pekerjaan staf dalam arti menyatukan hasil-hasil pekerjaan staf menjadi suatu kebulatan yang siap diajukan sebagai saran kepada pimpinan untuk mendapatkan keputusan berdasarkan sistem dan tata cara kerja yang berlaku dalam organisasi.
5. Jika perlu memberikan keterangan dan penjelasan kepada pimpinan tentang perkembangan tugas staf serta keadaan staf sepanjang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tugas,
6. Menerima petunjuk dan keputusan dari pimpinan untuk selanjutnya diolah sebagai tugas staf,
7. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar keputusan pimpinan dapat terlaksana dengan efektif,
8. Mengumpulkan laporan-laporan tentang pelaksanaan dari unit-unit lini dan staf,
9. Secara teratur dan terus-menerus menggerakkan staf untuk mempelajari keadaan dan kemungkinan untuk perencanaan yang inovatif.

Berpijak dari pendapat-pendapat di atas, peneliti dapat mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan dapat memberikan gambaran tentang tugas atau kemampuan apa yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan dalam menjalankan konsep kepemimpinannya.

2.1.7 Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan masalah penting dalam kegiatan manajemen, karena hal tersebut dapat dijadikan umpan balik bagi pengelola dan para pembuat keputusan. Menurut Wibowo (2007:67) mengemukakan bahwa :

Kinerja dapat dipandang sebagai suatu proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung

untuk mencapai hasil kerja. namun hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi yang ingin mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya dan kerja sama.

Definisi di atas menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil dari suatu pekerjaan, tetapi lebih dari itu kinerja meliputi perencanaan, proses pekerjaan dan hasil pekerjaan. Pandangan lain dikemukakan oleh Schemerhorn (1991:59) yang menyatakan "*Performance is formally defined as the quantity and quality of task accomplishment individual group or organizational*". Jadi kinerja bukan hanya menyangkut kuantitas atau sejumlah hasil yang bisa dihitung, tetapi juga termasuk kualitas atau mutu pekerjaan. Hal yang sama dikemukakan oleh Mangkunegara (2000:74) yang menandakan bahwa kinerja dapat diterjemahkan sebagai "hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hal ini mengandung arti bahwa suatu kinerja sesungguhnya merupakan gabungan dari beberapa faktor penting, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kehandalan atau kemampuan dan sikap (*attitude*) seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Semakin tinggi keempat faktor di atas, maka semakin tinggilah kinerja seorang pegawai. Oleh karena itu, untuk melihat seberapa tinggi kinerja seorang pegawai diperlukan penilaian atau evaluasi terhadap kinerja tersebut.

Penilaian kinerja itu sendiri diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang *job performance* (prestasi kerja) seorang pegawai, termasuk potensi pengembangannya. Dari konsepsi tersebut dapat diketahui bahwa penilaian kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu proses membandingkan antara prestasi kerja yang sesungguhnya (*job required performance job actual*) dengan prestasi kerja yang dikehendaki atau dituntut oleh suatu organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Wibowo (2007:67) mengemukakan bahwa :

Kinerja dapat dipandang sebagai suatu proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. namun hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi yang ingin mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya dan kerja sama.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil dari suatu pekerjaan, tetapi lebih dari itu kinerja meliputi perencanaan, proses pekerjaan dan hasil pekerjaan. Gomes (1995:135) mengatakan bahwa : “Penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk *reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*), dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*)”. Untuk itu, sebelum organisasi melaksanakan penilaian kinerjanya, maka organisasi perlu membuat suatu sistem yang dapat mendukung proses internalisasi nilai dan sasaran organisasi tersebut, antara lain dengan membuat sistem penilaian kinerja. Sistem ini diharapkan dapat

memberikan informasi kepada organisasi, apakah pegawai telah menunjukkan perilaku seperti yang diinginkan organisasi.

Sasaran kinerja dapat ditetapkan oleh manajemen atau kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar para pegawai meningkatkan produktivitas mereka, maka penetapan sasaran secara partisipatif dengan melibatkan para pekerja akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Hal yang paling penting adalah semangat kerjasama dari semua pihak yang harus bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai sasaran yang efektif dan efisien. Rasul (2000:16) menyatakan bahwa kerangka kerja pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Membangun kebijakan korporasi termasuk sasaran-sasaran umum
2. Menciptakan ukuran kinerja
3. Menciptakan sistem untuk pengumpulan dan melaporkan informasi
4. Menerapkan program pemantauan menciptakan dan menerapkan tanggapan tanggapan korporasi terhadap hasil kinerja.

Menyinggung tentang fungsi pengukuran kinerja bahwa ada dua alasan dilakukannya pengukuran yaitu : untuk mengarahkan kemajuan dan meningkatkan efektivitas, membangun motivasi, dan memberi imbalan atau penghargaan atas prestasi. Selanjutnya Rasul (2000:24) menyebutkan tentang manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

Pengukuran Kinerja adalah untuk meningkatkan kegiatan manajemen. Alasannya adalah pengukuran kinerja menyediakan informasi yang penting bagi manajemen sehingga memungkinkan mereka untuk senantiasa memantau kegiatannya secara reguler pada beberapa tingkatan organisasi. Pengukuran kinerja juga menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan yang strategis pada saat melakukan evaluasi terhadap kebijakan, praktek manajemen dan metode. Selanjutnya, pengukuran kinerja juga menyediakan dasar penilaian terhadap staf dan dapat digunakan sebagai sistem pemberian penghargaan.

Pengukuran kinerja seperti dimaksudkan di atas adalah bahwa kinerja diperlukan pengukuran yang lebih efektif supaya memberikan manfaat bagi keberhasilan tujuan organisasi secara menyeluruh.

2.2 Kerangka Berpikir

Kepemimpinan sesungguhnya merupakan salah satu inti dari manajemen, oleh karena itu secara empirik kepemimpinan memiliki posisi yang sangat strategis dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi. Dalam konteks tersebut, pemahaman mengenai aspek kepemimpinan tampaknya menjadi keharusan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, Siagian (1997:12) menjelaskan konsep kepemimpinan sebagai berikut :

Kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah daripadanya, dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

Seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, dan mempengaruhi para pengikutnya atau bawahannya kepada suatu tujuan tertentu. Selanjutnya, dalam konteks gaya kepemimpinan yang demokratis, Rivai (2003:119) memberikan rumusan sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan demokratis dimaksudkan sebagai konsep kepemimpinan berdasarkan sikap atau tingkah laku pemimpin yang bersikap demokratis, dalam arti kata bukan dipilihnya pimpinan secara demokratis, namun dalam mengimplementasikan konsep kepemimpinannya yang demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratis tersebut lebih ditekankan bagaimana seorang pemimpin mampu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Lebih jauh Rivai (2003:112) mendeskripsikan karakteristik gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut :

1. Keputusan yang diambil merupakan hasil keputusan bersama (kelompok),
2. Penentuan langkah-langkah aktivitas atau kegiatan organisasi diperoleh dari hasil diskusi dengan anggota organisasi,
3. Para anggota organisasi memiliki kebebasan dalam menyampaikan aspirasinya, baik yang berkaitan dengan penyampaian saran, kritik, dan sebagainya ,
4. Pemimpin bersifat obyektif dalam menilai atau memberikan pujian serta kritik dari bawahan.

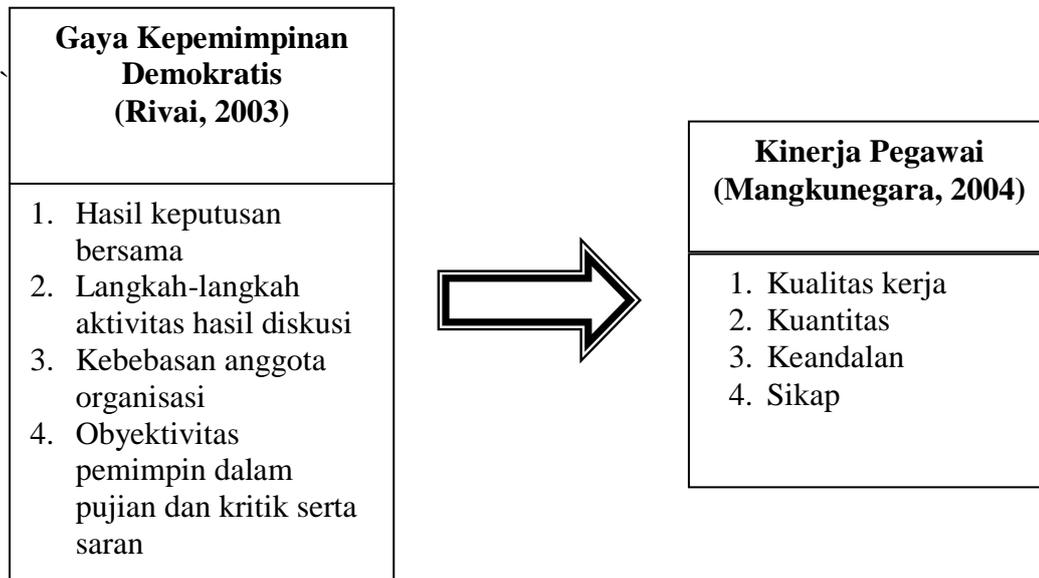
Berdasarkan pemikiran Rivai di atas, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis secara konseptual sangat dipengaruhi oleh berbagai dimensi yang secara akademik Rivai menyebutnya sebagai karakteristik gaya kepemimpinan demokratis. Oleh karena itu, konsep yang diajukan oleh Rivai tersebut peneliti pilih yang kemudian dielaborasi secara komprehensif dengan maksud untuk menganalisis variabel yang mempengaruhi gaya kepemimpinan demokratis. Dengan demikian, untuk menilai keberhasilan gaya kepemimpinan demokratis berbagai karakteristik sebagaimana disenyalir oleh Rivai seyogyanya menjadi *fokus of interest* dalam berbagai kajian, manakala ingin mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

Mangkunegara (2004:67) mengemukakan bahwa : Yang disebut kinerja (prestasi kerja) adalah “Hasil kerjanya secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab Yang diberikan kepadanya”. Mengukur kinerja pegawai dalam kaitan penelitian ini, yaitu mengukur faktor-faktor kinerja pegawai sebagai variabel

dependent atau terikat yang dipengaruhi oleh variabel *independent* atau bebas, yaitu koordinasi internal. Penelitian yang dilakukan menggunakan alat ukur kinerja pegawai dari pendapat Mangkunegara (2004:73), yaitu yang meliputi 4 (empat) faktor kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan;
2. Kuantitas kerja meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra;
3. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif; kehati-hatian serta kerajinan;
4. Sikap yang meliputi sikap pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan

Peneliti menjelaskan keterkaitan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai seperti dijelaskan oleh Suradinata (1997:133) bahwa “Gaya kepemimpinan demokratis mengedepankan bagaimana seorang pemimpin mampu melibatkan bawahan dalam penentuan tujuan organisasi secara obyektif sehingga kinerja pegawai dapat berjalan secara efektif”. Berdasarkan pada pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat, dalam arti bahwa meningkatnya kinerja pegawai ditentukan oleh gaya kepemimpinan demokratis. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan paradigma kerangka pemikiran di bawah ini :



Gambar 2.1
Kerangka Berfikir Tentang
Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Pegawai

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berpikir tersebut di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan demokratis besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.
2. Gaya kepemimpinan demokratis diukur dari dimensi hasil keputusan bersama, langkah-langkah aktivitas hasil diskusi, kebebasan anggota organisasi, dan obyektivitas pemimpin dalam pujian dan kritik serta saran besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.