

**SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP EFEKTIVITAS  
KERJA PADA BAGIAN LINGKUP ASISTEN SEKRETARIS DAERAH  
BIDANG PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN SUMEDANG**

**Disusun oleh:**

**Nama : ASEP SUPRIYADI  
NPM : E.1735223094  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat dalam Menempuh  
Ujian Sidang Skripsi dan Komprehensif  
STIA Sebelas April Sumedang**



**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG  
2021**

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Skripsi:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP EFEKTIVITAS  
KERJA PADA BAGIAN LINGKUP ASISTEN SEKRETARIS DAERAH  
BIDANG PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN SUMEDANG**

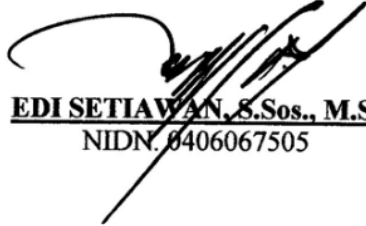
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Skripsi:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

  
**DEDEN HARIA GARMANA, S.IP., M.Si**  
NIDN. 0424017901

  
**EDI SETIAWAN, S.Sos., M.Si**  
NIDN. 0406067505



Mengetahui,  
Ketua

  
**RIKA KUSDINAR, S.Sos., M.Si.**  
NIDN. 0430127102

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Nama : Asep Supriyadi  
Nomor Pokok : E.1735223094  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Efektivitas Kerja pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang

Telah mempertahankan Skripsi di hadapan Panitia Penguji Skripsi  
STIA Sebelas April Sumedang

Hari : Sabtu  
Tanggal : 7 Agustus 2021  
Pukul : 08.00 WIB s.d selesai

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

**PANITIA PENGUJI SKRIPSI:**

Ketua Sidang : **DADAN SETIA NUGRAHA, S.Sos., M.Si.** : .....

Sekretaris : **LALAS SULASTRI, S.Sos., M.Si** : .....

Pembimbing I : **DEDEN HARIA GARMANA, S.IP., M.Si** : .....

Pembimbing II : **EDI SETIAWAN, S.Sos., M.Si** : .....



**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN**

Judul Skripsi:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP EFEKTIVITAS  
KERJA PADA BAGIAN LINGKUP ASISTEN SEKRETARIS DAERAH  
BIDANG PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN SUMEDANG**

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Penguji Skripsi:

PENGUJI I	: <b>DADAN SETIA NUGRAHA, S.Sos., M.Si.</b>	: .....
PENGUJI II	: <b>LALAS SULASTRI, S.Sos., M.Si</b>	: .....
PENGUJI III	: <b>Hj. FEPI FEBIANTI, S.Sos., M.I.Kom</b>	: .....



## ABSTRAK

### PENGARUH KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PADA BAGIAN LINGKUP ASISTEN SEKRETARIS DAERAH BIDANG PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SUMEDANG

**Disusun oleh:**

**Nama : ASEP SUPRIYADI**

**NPM : E.1735223094**

**Program Studi : Ilmu Administrasi Negara**

114 Halaman, 5 bab, 24 tabel, 15 gambar, 10 lampiran,

Daftar pustaka: 27 buku, 3 dokumen

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan: Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Efektivitas Kerja pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.

Metode yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah Metode Penelitian Deskriptif Analisis, dengan variabel bebas (X) Kepemimpinan Visioner dan variabel terikatnya (Y) Efektivitas Kerja Pegawai. Populasi penelitian sebanyak 40 orang dan teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh, sehingga sampel yang digunakan sebanyak 40 orang yang terdiri dari seluruh pegawai di Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan penyebaran angket penelitian. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan perhitungan prosentasi, korelasi *Rank Spearman*, *Uji-z* dan *Koefisien Determinasi (KD)*.

Hasil penelitian dari Kepemimpinan Visioner pada di Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang menunjukkan baik, hal ini ditunjukkan dari hasil pengumpulan data diperoleh prosentase sebesar 69,75% dengan kriteria baik. Demikian pula halnya Efektivitas Kerja Pegawai dapat dikatakan baik, hal ini ditunjukkan dari hasil pengumpulan data diperoleh prosentase sebesar 41,25% termasuk kategori baik.

Hubungan Kepemimpinan Visioner dengan Efektivitas Kerja Pegawai pada Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang diperoleh hasil sebesar 0,9514, termasuk kategori sangat kuat. Sehingga pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Efektivitas Kerja pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang diperoleh hasil sebesar 90,51%, sedangkan sisanya sebesar 9,49% dipengaruhi faktor-faktor lain diluar penelitian (*faktor epsilon*). Hipotesis penelitian yang diajukan: “Terdapat pengaruh kepemimpinan visioner terhadap efektivitas kerja pegawai pada Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang” diterima.

Kata Kunci: Kepemimpinan Visioner, Efektivitas Kerja

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur Penulis Panjatkan ke Hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat limpahan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyusun skripsi ini sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PADA BAGIAN LINGKUP ASISTEN SEKRETARIS DAERAH BIDANG PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SUMEDANG”**, diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam Menempuh Ujian Skripsi STIA Sebelas April Sumedang.

Selanjutnya perkenankanlah penulis untuk menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan pemikiran, bimbingan dan motivasi atas penyusunan proposal penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

khususnya kepada :

1. Yth. Bapak H. Yuyun Hidayat, Drs., Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan Sebelas April Sumedang.
2. Yth. Ibu Rika Kusdinar, S.Sos., M.Si., Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
3. Yth. Bapak Dadan Setia Nugraha, S.Sos., M.Si., Pembantu Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.

4. Yth. Bapak Shofwan Hendryawan, S.Pd., M.Si., Pembantu Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
5. Yth. Ibu Irma Hermayanti, S.Pd., M.Si., Pembantu Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
6. Yth. Ibu Lalas Sulastri, S.Sos., M.Si., selaku KA. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
7. Yth. Bapak Deden Haria Garmana, S.IP., Dosen pembimbing I yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan Proposal Penelitian.
8. Yth. Bapak Edi Setiawan, S.Sos., M.Si., Dosen pembimbing II yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan Proposal Penelitian.
9. Yth. Bapak/Ibu Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang yang telah membekali ilmu kepada peneliti selama mengikuti perkuliahan.
10. Yth. Bapak dr. H. Hilman Taufik Wijaya Sumantri, M.Kes, Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.
11. Yth. Seluruh Pegawai Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari bentuk penyusunan maupun materinya. Kritik konstruktif dari pembaca sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan skripsi selanjutnya.

Semoga segala bimbingan, bantuan, nasehat dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT...Amin.

Sumedang, Februari 2021

Penulis



## DAFTAR ISI

Halaman

<b>LEMBAR JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN SKRIPSI</b>	
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b>	
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS</b>	
<b>ABSTRAK</b>	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Hakekat Administrasi Negara .....	10
2.1.1 Pengertian Administrasi Secara Sempit .....	10
2.1.2 Pengertian Administrasi Secara Luas .....	11
2.1.3 Unsur-unsur Administrasi .....	12
2.1.4 Pengertian Administrasi Negara .....	14
2.1.5 Ruang Lingkup Administrasi Negara .....	15
2.1.6 Ciri-ciri Administrasi Negara .....	17
2.1.7 Kaitan Administrasi Negara dengan Variabel Penelitian .....	18
2.2 Hakekat Organisasi .....	19

2.2.1	Pengertian Organisasi .....	19
2.2.2	Tujuan Organisasi .....	21
2.2.3	Asas-asas Organisasi .....	23
2.3	Hakekat Manajemen .....	24
2.3.1	Pengertian Manajemen .....	24
2.3.2	Prinsip-prinsip Manajemen.....	25
2.3.3	Fungsi-fungsi Manajemen.....	26
2.4	Kepemimpinan Visioner .....	28
2.4.1	Pengertian Kepemimpinan Visioner .....	28
2.4.2	Teori Kepemimpinan Visioner .....	30
2.4.3	Konsep Visi .....	32
2.4.4	Karakteristik Kepemimpinan Visioner .....	32
2.4.5	Indikator Kepemimpinan Visioner.....	35
2.5	Efektivitas Kerja.....	35
2.5.1	Pengertian Efektivitas Kerja .....	35
2.5.2	Kriteria Efektivitas Kerja .....	37
2.6	Hubungan antara Kepemimpinan Visioner dengan Efektivitas Kerja.....	42
2.7	Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	43
2.8	Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian .....	45
2.8.1	Kerangka Pemikiran .....	45
2.8.2	Hipotesis.....	48
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>		
3.1	Metode Penelitian .....	50
3.2	Definisi Operasional dan Operasional Variabel.....	51
3.2.1	Definisi Operasional .....	51
3.2.2	Operasional Variabel .....	52
3.3	Populasi dan Teknik Sampling .....	53
3.3.1	Populasi Penelitian .....	53
3.3.2	Teknik Sampling .....	54
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	54

3.5	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	55
3.5.1	Uji Validitas Instrumen .....	55
3.5.2	Uji Reliabilitas Instrumen .....	61
3.6	Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	64
3.6.1	Teknik Pengolahan Data .....	64
3.6.2	Teknik Analisis Data .....	65
3.7	Lokasi dan Jadwal Penelitian .....	68
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1	Hasil Penelitian .....	71
4.1.1	Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan .....	71
4.1.2	Struktur Organisasi Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan .....	72
4.1.3	Keadaan Pegawai Lingkup Bagian Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan .....	78
4.2	Pembahasan .....	82
4.2.1	Keadaan Kepemimpinan Visioner pada Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang .....	82
4.2.2	Efektivitas Kerja Pegawai pada Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang .....	100
4.2.3	Hubungan Kepemimpinan Visioner dengan Efektivitas Kerja Pegawai pada Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang .....	110
4.2.4	Uji Signifikasi (Uji-z) .....	113

4.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang .....	115
---	-----

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	116
5.2 Saran-saran .....	117
5.2.1 Saran Praktis .....	117
5.2.2 Saran Teoritis .....	119
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	120

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

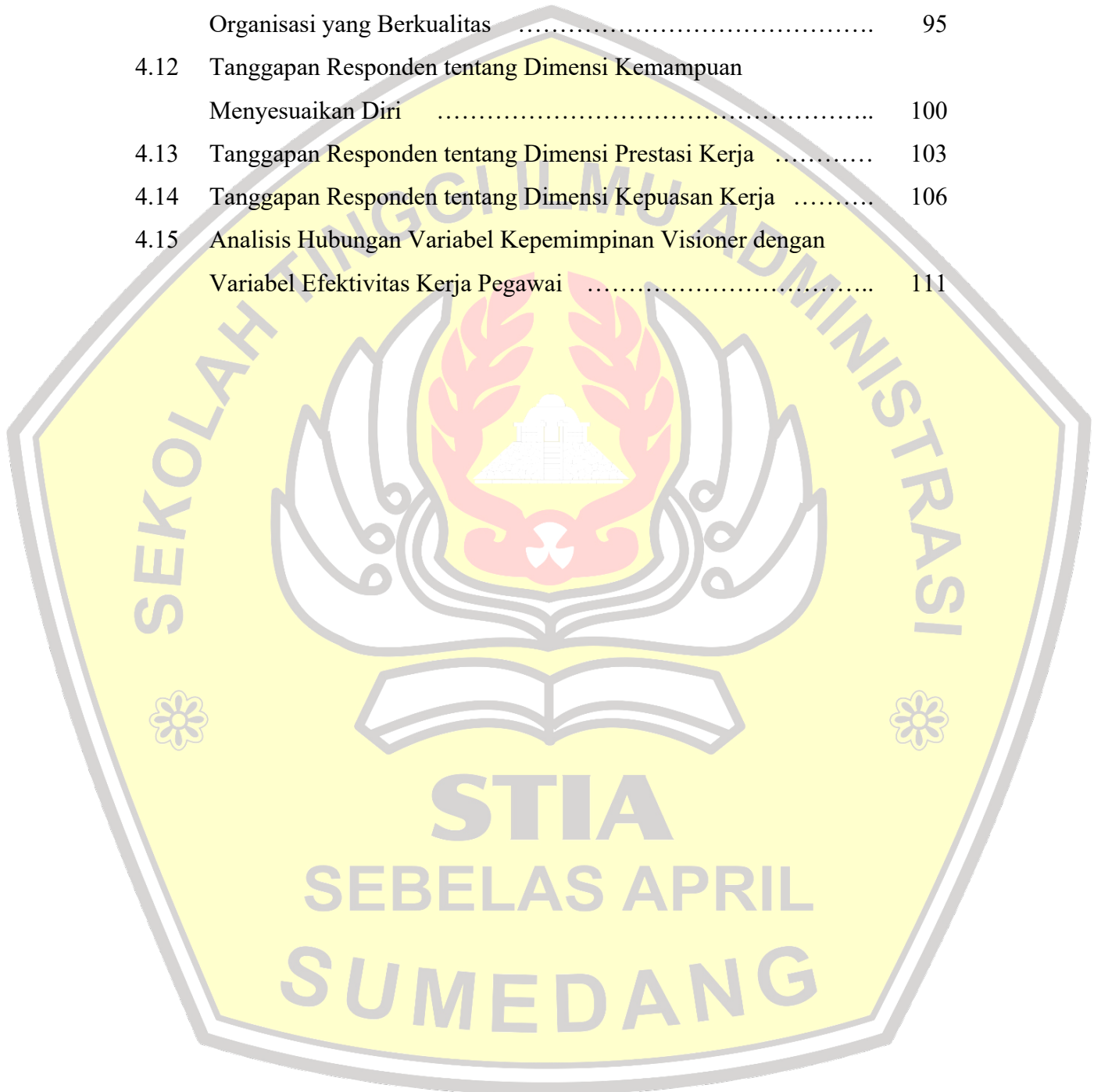
**RIWAYAT HIDUP PENULIS**



## DAFTAR TABEL

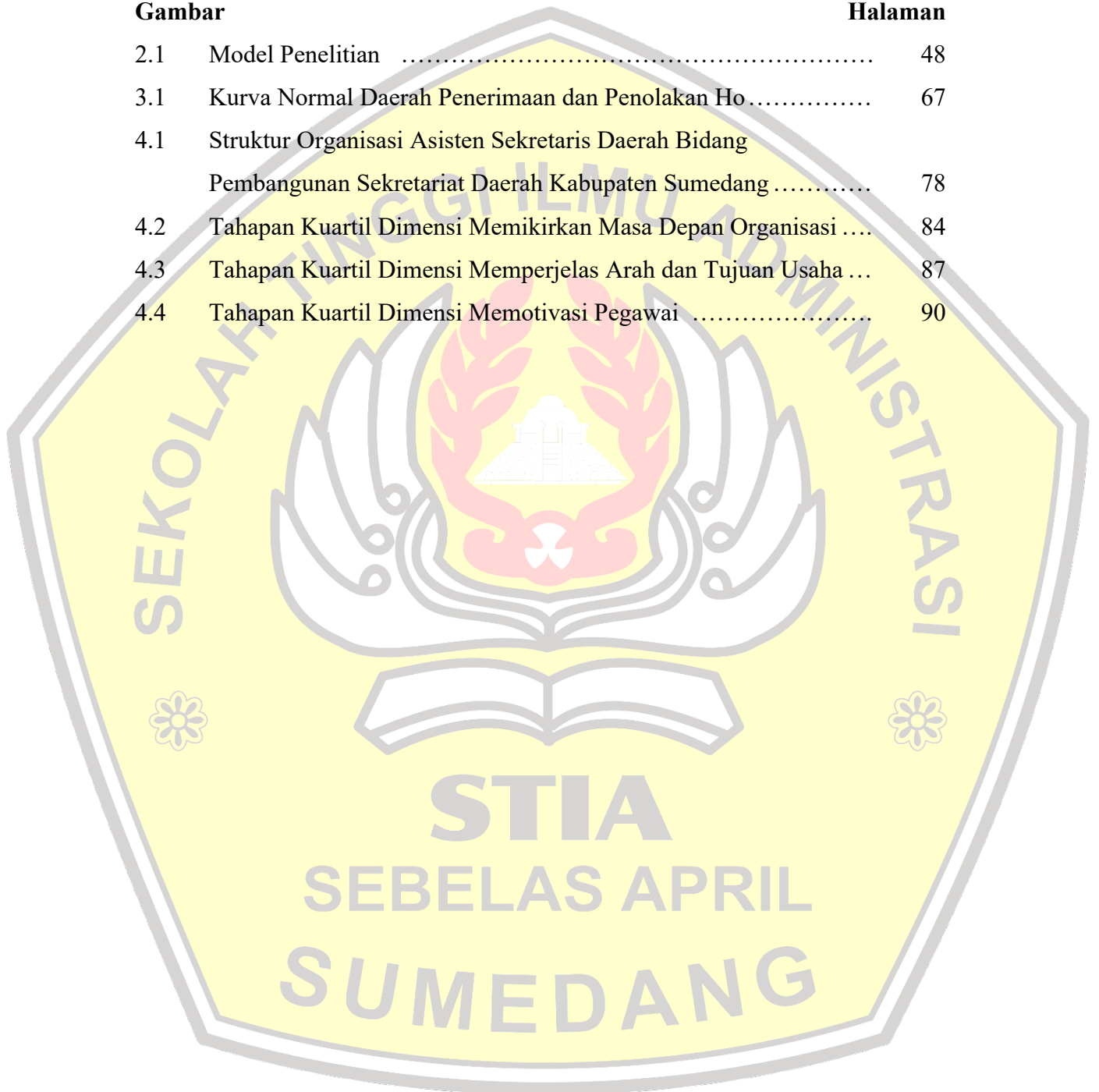
<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	42
3.1 Operasional Variabel Penelitian .....	52
3.2 Analisis Item 1 Variabel Kepemimpinan Visioner .....	56
3.3 Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Visioner .....	58
3.4 Analisis Item 1 Variabel Efektivitas Kerja .....	59
3.5 Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas Instrumen Variabel Efektivitas Kerja .....	60
3.6 Pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi .....	66
3.7 Jadwal Penelitian .....	68
4.1 Keadaan Pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Berdasarkan Jabatan Struktural Dan Pelaksana .....	78
4.2 Keadaan Pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Berdasarkan Tingkat Pendidikan ...	79
4.3 Keadaan Pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Berdasarkan Pangkat/Golongan .....	80
4.4 Keadaan Pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Berdasarkan Kelompok Umur .....	81
4.5 Keadaan Pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Berdasarkan Masa Kerja .....	81
4.6 Kriteria Penilaian Berdasarkan Persentase .....	83
4.7 Tanggapan Responden tentang Dimensi Memikirkan Masa Depan Organisasi .....	83
4.8 Tanggapan Responden tentang Dimensi Memperjelas Arah Dan Tujuan Usaha .....	86
4.9 Tanggapan Responden tentang Dimensi Memotivasi Oegawai .....	89

4.10	Tanggapan Responden tentang Dimensi Menetapkan Standar Yang Baik .....	92
4.11	Tanggapan Responden tentang Dimensi Mewujudkan Organisasi yang Berkualitas .....	95
4.12	Tanggapan Responden tentang Dimensi Kemampuan Menyesuaikan Diri .....	100
4.13	Tanggapan Responden tentang Dimensi Prestasi Kerja .....	103
4.14	Tanggapan Responden tentang Dimensi Kepuasan Kerja .....	106
4.15	Analisis Hubungan Variabel Kepemimpinan Visioner dengan Variabel Efektivitas Kerja Pegawai .....	111



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Model Penelitian .....	48
3.1 Kurva Normal Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho .....	67
4.1 Struktur Organisasi Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang .....	78
4.2 Tahapan Kuartil Dimensi Memikirkan Masa Depan Organisasi ....	84
4.3 Tahapan Kuartil Dimensi Memperjelas Arah dan Tujuan Usaha ...	87
4.4 Tahapan Kuartil Dimensi Memotivasi Pegawai .....	90



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pelayanan Publik pada dasarnya menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, pemerintah memiliki fungsi memberikan berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat. Suatu hal yang hingga saat ini seringkali masih menjadi masalah dalam hubungan antara rakyat dan pemerintah di daerah adalah dalam bidang *public service*, terutama dalam hal kualitas atau mutu pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat.

Kewajiban negara melayani setiap warga negara dan penduduk dalam kerangka pelayanan publik merupakan amanat Undang-Undang Dasar 1945 sebagaimana tercantum dalam setiap pasal-pasalannya, salah satunya adalah Pasal 18A ayat (2) UUD 1945 yang menyatakan: Hubungan keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya lainnya antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah diatur dan dilaksanakan secara adil dan selaras berdasarkan undang-undang.

Berdasarkan Pasal 18A ayat (2) UUD 1945 tersebut tercermin bahwa tugas pokok Pemerintah pada hakekatnya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu harapan masyarakat (selaku konsumen pelayanan) adalah menginginkan pelayanan yang adil dan merata. Bentuk pelayanan yang adil dan merata, hanya dimungkinkan oleh kesiapan psikologis birokrat pemerintah yang senantiasa

menyesuaikan diri dengan perubahan sosial dan dinamika masyarakat sebagai sasaran pelayanannya. Dalam konteks ini pelayanan menjadi kewajiban dan tanggung jawab birokrasi dalam mengadopsi perubahan dan kebutuhan sosial yang berdasarkan atas profesionalisme dan nilai-nilai kemanusiaan.

Berbagai upaya telah dilakukan oleh Pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik agar pelayanan tersebut dapat lebih efektif dan efisien serta memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pelaku konsumen. Namun sejauh ini masih dirasakan belum memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan. Ada beberapa faktor yang dinilai sebagai kendala diantaranya, kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, belum adanya parameter yang valid terhadap indikator kinerja institusi pelayanan, disamping kendala eksternal birokrasi seperti kepatuhan masyarakat terhadap peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan, serta hambatan-hambatan lainnya.

Hal yang dilematis terjadi ketika kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan publik meningkat, tidak disertai dengan peningkatan keahlian dan keterampilan aparatur dalam membentuk suatu mekanisme kerja pelayanan publik. Masih sering ditemukan pelayanan aparatur dengan prosedur yang berbelit-belit, kurang transparan, dan lamban. Akibat yang dapat dilihat sekarang banyak masyarakat yang ketika berhubungan dengan birokrasi pemerintah sering dihadapkan pada ketidakpastian proses penyelesaian.

Pelayanan publik sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah pusat ataupun daerah dalam rangka

upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Seiring dengan penerapan sistem desentralisasi.

Dalam konteks Undang – undang No. 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik disebutkan bahwa standar pelayanan adalah tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur. Dengan demikian pelayanan merupakan implementasi dari pada hak dan kewajiban antara negara/pemerintah dan masyarakat yang harus diwujudkan secara berimbang dalam penyelenggaraan pemberian pelayanan oleh aparatur negara/pemerintahan.

Efektivitas kerja ditujukan ke arah yang sukses dan memungkinkan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik atau lebih banyak. Dengan pengertian bahwa efektivitas kerja merupakan bagian dari manajemen untuk dapat meningkatkan baik kualitas dan kuantitas kerja, maupun hasil kerja, termasuk di dalamnya pelayanan publik.

Memasuki era otonomi daerah terutama dalam rangka pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah maka peran Pemerintah Daerah semakin besar. Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang merupakan salah satu pembantu Sekretaris Daerah yang mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengendalian pelaksanaan pembangunan, perekonomian daerah dan kesejahteraan rakyat.

Bagian-bagian yang berada dalam lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan yaitu: Bagian Pengendalian Pembangunan, Bagian Ekonomi, dan Bagian Kesejahteraan Rakyat.

Dalam pelaksanaan pelayanan, baik terhadap instansi lain atau kepada masyarakat, Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang juga tidak terlepas dari permasalahan yang berkenaan dengan kondisi pelayanan yang kurang efektif dan efisien. Hal ini terutama berkaitan dengan baik buruknya sumber daya aparatur pemerintah. Demikian halnya dengan pelayanan yang diselenggarakan di bagian-bagian lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang sebagai lokasi penelitian masih dihadapkan pada kurangnya efektivitas kerja pegawai yang menyebabkan fungsi pelayanan publik dinilai masih belum optimal.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, efektivitas kerja pegawai tentunya perlu dibina dan ditingkatkan dengan baik, diantaranya melalui kesadaran pegawai itu sendiri dalam sikap dan tingkah laku, keahlian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan fungsinya, dan adanya dukungan dari figur pemimpin yang terfokus serta dapat menginspirasi timnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja, salah satunya yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan nyata sekali sebagai suatu motor penting bagi sumber-sumber dan akibat-akibat suatu organisasi. Persepsi pegawai terhadap kepemimpinan dipengaruhi oleh apa dan bagaimana kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai dan pengalaman masa lalu yang dimiliki pegawai

mempengaruhi dirinya saat suatu kepemimpinan diterapkan, di sini kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan visioner.

Demikian halnya dengan bagian-bagian pada lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang sebagai suatu organisasi, keberadaan pemimpin dalam organisasi adalah sangat penting karena ia memiliki peranan yang sangat strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka peran seorang pemimpin menjadi sangat penting dalam memberikan motivasi, arahan dan pembinaan terhadap pegawai yang menjadi bawahannya, agar efektivitas kerja pegawai menjadi lebih baik. Berdasarkan hasil observasi sementara, terdapat beberapa gejala yang menunjukkan masih kurangnya efektivitas kerja pegawai pada bagian-bagian di lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang, dengan indikasi-indikasi antara lain:

1. Kurangnya pengakuan atasan terhadap prestasi kerja bawahan, sehingga tidak pernah ada penghargaan atau hadiah bagi pegawai yang berprestasi. Hal ini berdasarkan fakta sesuai pengakuan beberapa pegawai, bahwa mereka belum pernah mendapatkan hadiah ataupun sekedar piagam penghargaan atas prestasi kerja mereka.
2. Sebagian pegawai kurang teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan fungsinya, sehingga seringkali terjadi kesalahan berulang dalam

pekerjaanya. Seperti kesalahan dalam pengetikan surat dinas, baik dalam pengkodean surat maupun dalam bentuk dan isinya. Hal ini dikarenakan kurangnya pengawasan, arahan yang jelas dan pembinaan yang berkelanjutan.

3. Masih adanya pegawai yang sering meninggalkan ruangan kerja pada jam operasional kantor.

Permasalahan-permasalahan tersebut di atas, diduga dipengaruhi oleh tidak optimalnya fungsi pimpinan pada bagian-bagian di lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang, baik itu fungsi jabatan Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan sebagai *top level*, Kepala Bagian, dan Kepala Sub Bagian. Masing-masing fungsi jabatan tersebut merupakan jajaran pemimpin yang bertanggung jawab dan menjadi motor penggerak terciptanya efektivitas kerja pegawai dalam misinya untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikasi-indikasi antara lain:

1. Adanya kebiasaan pegawai yang menunda pekerjaan meskipun pekerjaan tersebut dapat diselesaikan pada saat itu.
2. Kurangnya pengawasan dari pimpinan, sehingga para pegawai sebagian akan bekerja dengan baik hanya pada saat ada atasan.
3. Masih adanya kebiasaan pegawai yang melaporkan hasil pekerjaan terkesan “*Asal Bapak Senang*”, sehingga laporan yang diberikan baik kepada pimpinan atau instansi lain tidak akurat.
4. Konsep tata ruang kerja yang belum optimal, sehingga belum dapat memberikan kenyamanan bagi para pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang Kepemimpinan Visioner dan Efektivitas Kerja yang dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul: **“PENGARUH KEPEMIMPINAN VISIONER TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PADA BAGIAN LINGKUP ASISTEN SEKRETARIS DAERAH BIDANG PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SUMEDANG”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, penulis mengidentifikasi permasalahan dengan pernyataan masalah (*Problem Statement*) dalam penelitian ini, bahwa : “Efektivitas kerja pada Bagian di Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang masih rendah. Banyak faktor penyebabnya, antara lain diduga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang kurang optimal”.

Berdasarkan pernyataan masalah di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Seberapa kuat kepemimpinan visioner pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang?
2. Seberapa tinggi efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang?

3. Adakah hubungan kepemimpinan visioner dengan efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang?
4. Adakah pengaruh kepemimpinan visioner terhadap efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah:

1. Untuk mengetahui kepemimpinan visioner pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.
2. Untuk mengetahui efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.
3. Untuk mengetahui hubungan kepemimpinan visioner dengan efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan visioner terhadap efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.

#### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat berguna bagi berbagai pihak, baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

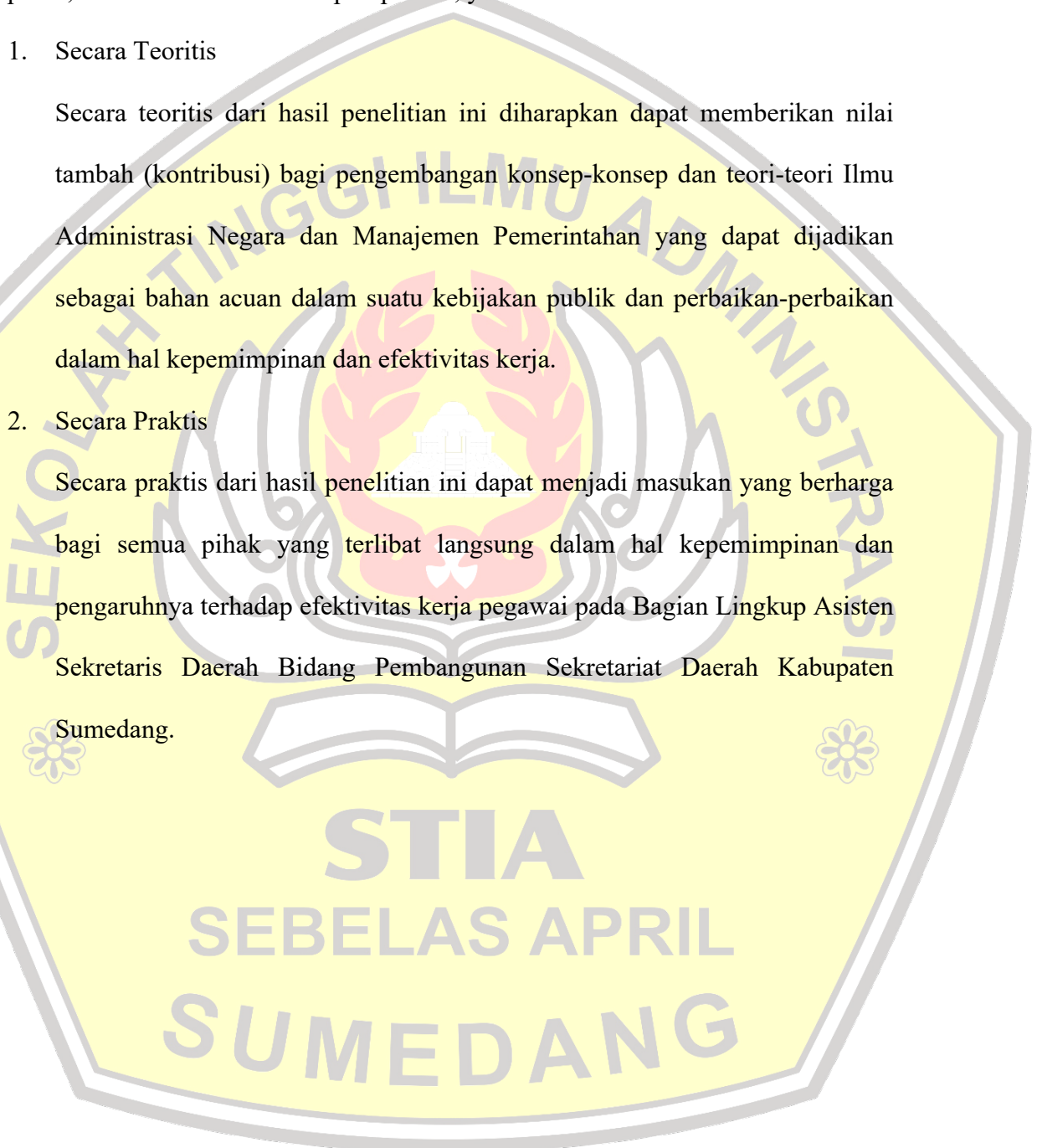
1. Secara Teoritis

Secara teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah (kontribusi) bagi pengembangan konsep-konsep dan teori-teori Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen Pemerintahan yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam suatu kebijakan publik dan perbaikan-perbaikan dalam hal kepemimpinan dan efektivitas kerja.

2. Secara Praktis

Secara praktis dari hasil penelitian ini dapat menjadi masukan yang berharga bagi semua pihak yang terlibat langsung dalam hal kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten

Sumedang.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Hakekat Administrasi Negara

##### 2.1.1 Pengertian Administrasi Negara Dalam Arti Sempit

Administrasi dalam arti sempit berkisar pada berbagai kegiatan ketatausahaan. Kegiatan-kegiatan ketatausahaan merupakan bagian yang sangat penting dari kegiatan organisasi terutama karena kegiatan tersebut menyangkut penanganan informasi yang dikatakan berperan sebagai “darah” bagi suatu organisasi. Dalam pengertian yang demikian Siagian (2004: 267) mengemukakan bahwa: “Administrasi biasanya hanya dikaitkan dengan kegiatan-kegiatan ketatausahaan yang mencakup korespondensi, kesekretariatan, penyusunan laporan dan kearsipan”.

Pendapat lain dikemukakan Silalahi (2009: 5) sebagai berikut:

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.

Berdasarkan pengertian di atas, bahwa data dan informasi yang dimaksud berhubungan dengan aktivitas organisasi. Sehingga kegiatan-kegiatan tersebut atau administrasi dalam arti sempit lebih tepat disebut “Tata Usaha” (*Clerical work, Office work*).

Hal tersebut senada dengan pendapat Atmosudirjo (1982: 37) bahwa “Istilah administrasi sering dipergunakan dalam arti sempit, yakni sama dengan ‘tata usaha’, bahkan lebih menjadi sempit lagi dalam arti pembukuan, pencatatan, surat menyurat, arsip, ekspedisi dan sebagainya”.

Oleh karena itu, kegiatan tata usaha merupakan pengelolaan data dan informasi yang keluar dari dan masuk ke organisasi, maka keseluruhan rangkaian kegiatan-kegiatan tersebut terdiri atas penerimaan, pencatatan, pengklasifikasian, pengolahan, penyimpanan, pengetikan, penggandaan, pengiriman informasi dan data secara tertulis yang diperlukan oleh organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Administrasi Negara Dalam Arti Luas**

Banyak sarjana atau para ahli yang memberikan definisi atau pengertian tentang administrasi secara luas. Diantaranya Soetarto dan Soewarno (dalam Akadun, 2005: 36) menyatakan bahwa: “Administrasi adalah suatu proses penyelenggaraan dan pengurusan segenap tindakan/kegiatan dalam setiap usaha kerja sama kelompok manusia untuk mencapai tujuan”.

Siagian (2004: 3) memberikan definisi bahwa: “Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Pendapat lain dikemukakan The Liang Gie (dalam Silalahi, 2009: 8) sebagai berikut: “Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerja sama mencapai tujuan tertentu”.

Atmosudirjo (1982: 40) mengemukakan sebagai berikut:

Administrasi merupakan suatu proses penyelenggaraan bersama atau proses kerjasama, antara sekelompok orang-orang secara tertentu untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu yang telah ditentukan dan direncanakan sebelumnya. Kerjasama antara orang-orang tersebut berlangsung secara dan melalui 'organisasi'.

Setelah diketahui, sebagaimana disebutkan di atas, maka pengertian administrasi yaitu proses daya upaya yang dilakukan oleh dua orang atau lebih bekerja sama, secara rasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 2.1.3 Unsur-unsur Administrasi

Ada beberapa domain dalam studi yang menjadi objek telaahan dalam lingkup administrasi. Thoha (dalam Silalahi, 2009: 92) bahwa terdapat delapan unsur administrasi, yaitu:

- a. Organisasi
- b. Manajemen
- c. Komunikasi
- d. Kepegawaian
- e. Keuangan
- f. Perbekalan
- g. Tata Usaha
- h. Perwakilan atau Hubungan Masyarakat

Fathoni (2006: 4-5), mengemukakan bahwa hakekat Administrasi yaitu adanya aktivitas sekelompok manusia yang mencakup aspek-aspek determinan sebagai berikut:

- a. Manajemen, proses kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan menggerakkan segala fasilitas yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu.

- b. Organisasi, suatu proses kegiatan ditata/diatur menurut sifat, bidang, jenis urgensinya, kegiatan selaku pimpinan, bantuan staf, maupun pelaksana operasional. Proses kegiatan tersebut merupakan sistem usaha kerjasama kelompok manusia secara rasional untuk mencapai tujuan.
- c. Komunikasi, adanya hubungan interaksi, koordinasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas.
- d. Kepegawaian, pengaturan anggota organisasi, yaitu proses perencanaan formasi penyangaran maupun pemberhentian.
- e. Perlengkapan, proses pengadaan perbekalan penggunaan alat, perawatan sampai pada penghapusan inventaris.
- f. Keuangan, proses kegiatan yang berhubungan dengan uang, kertas berharga yang dilakukan antara lain oleh juru bayar, bendaharawan, otorisator maupun aktivitas lainnya yang berhubungan dengan uang.
- g. Sekretariat, proses kegiatan yang dipimpin oleh seorang kepala sekretariat atau sekretaris sebagai staf yang mencakup fungsi pelayanan termasuk tata usaha.
- h. Lingkungan, keadaan luar yang mempengaruhi organisme baik lingkungan bersifat internal maupun eksternal, bahkan hubungannya dengan pengaruh globalisasi.

Siagian (2004: 2), menyebutkan adanya enam dimensi dalam membicarakan administrasi. Bidang-bidang atau aspek-aspek tersebut adalah:

- a. Filsafat Administrasi
- b. Kepemimpinan
- c. Hubungan Masyarakat
- d. Organisasi
- e. Administrasi Negara
- f. Administrasi Niaga

Dari beberapa pendapat ahli di atas, bahwa aspek-aspek administrasi sebagai ilmu terdiri dari beberapa bidang telaahan. Hal itu berarti, bahwa studi dan pembahasan administrasi bila dipandang secara konseptual dari dinamika kegiatan dan kerjasama organisasional, dengan sendirinya membahas tentang organisasi, manajemen, kepegawaian, keuangan, perbekalan, tata usaha, hubungan masyarakat, administrasi negara, administrasi niaga, administrasi pembangunan dan administrasi sosial.

#### 2.1.4 Pengertian Administrasi Negara

Hingga awal abad 21 dewasa ini, pengetahuan dan pemahaman mengenai administrasi negara dari penyelenggara negara dan tokoh-tokoh masyarakat bangsa tampaknya masih mendua. Di satu pihak terdapat pandangan yang masih mengacu pada pengertian dan lingkungan yang sempit, yang beranjak dari pemahaman administrasi sebagai kegiatan tata usaha, karena administrasi negara diartikan dan mempunyai lingkup terbatas pada kegiatan penatausahaan yang dilakukan dalam penyelenggaraan negara. Pada lain pihak ada yang sudah mengacu pada pengertian dan lingkungan yang luas, yang beranjak dari pemahaman administrasi sebagai kegiatan kerjasama yang rasional dan manusiawi untuk mencapai tujuan bersama. LAN RI (2003: 1) mengemukakan bahwa: “Administrasi negara diartikan dan meliputi keseluruhan sistem dan proses kerjasama rasional dan manusiawi dalam mencapai tujuan bernegara”.

Agar terdapat kesamaan bahasa ataupun pemahaman mengenai pengertian dan ruang lingkup administrasi negara, terlebih dahulu akan diuraikan pengertian administrasi yang merupakan induk dari administrasi negara. Senada dengan pendapat Thoha (2002: 10) bahwa:

Ilmu Administrasi Negara ini diturunkan dari ibu administrasi dan ayah politik. Dengan demikian, pengetahuan administrasi yang diterapkan dalam kegiatan politik atau negara atau pemerintahan itulah administrasi negara.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka administrasi negara sebagai suatu ilmu pengetahuan menghendaki dua macam syarat jika hendak dipahami secara mendalam. Pertama, perlu untuk mengetahui sesuatu mengenai

administrasi umum, dan kedua, harus diakui bahwa dalam kenyataannya banyak masalah-masalah administrasi negara timbul dalam suatu kerangka politik.

Pengertian Administrasi Negara dikemukakan juga oleh Waldo (dalam Iskandar, 2014: 18) adalah:

Administrasi Negara sebagai suatu organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu administrasi negara merupakan suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan negara.

Piffner and Presthus (dalam Handayani, 1996: 3) mengemukakan bahwa: *“Public administration is a process concerned with carrying out policies”*. (Administrasi Negara adalah suatu proses yang berhubungan dengan pengambilan kebijakan/keputusan).

Senada dengan pendapat di atas, Atmosudirjo dalam Safie dkk. (1999: 26) mengemukakan bahwa: *“Administrasi Negara adalah administrasi daripada Negara sebagai organisasi, dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan”*.

Dengan demikian, sebagai suatu proses administrasi negara meliputi seluruh kegiatan mulai saat menentukan tujuan yang akan dicapai sampai kepada penyelenggaraan mencapai tujuan negara.

### 2.1.5 Ruang Lingkup Administrasi Negara

Dari rumusan administrasi negara di atas, dapat ditemukan dan dirumuskan ruang lingkup yang merupakan bidang perhatian administrasi negara.

LAN RI (2003: 10) mengemukakan bahwa ditinjau dari segi unsurnya yang pokok dalam kehadirannya sebagai disiplin dan sebagai sistem lingkup perhatian administrasi tersebut meliputi pokok-pokok sebagai berikut:

- a) Tata nilai yang menjadi dasar dan tujuan serta acuan perilaku dari sistem dan proses administrasi negara, yang menyentuh nilai-nilai kultural, dan institusional yang berkembang dalam kehidupan negara bangsa, termasuk landasan falsafah dan etika serta pandangan hidup yang mendasari ataupun nilai-nilai spiritual yang menghikmatinya.
- b) Organisasi pemerintahan negara, yang meliputi tatanan organisasi aparatur pemerintahan negara yang berada di wilayah pemerintahan negara dan sering disebut birokrasi pemerintahan, terdiri dari organisasi lembaga eksekutif (pemerintah), legislatif (badan perwakilan rakyat), yudikatif (badan peradilan) dan lembaga negara lainnya yang diperlukan serta saling hubungannya dalam rangka penyelenggaraan negara, termasuk organisasi kesekretariatan lembaga-lembaga tersebut.
- c) Manajemen pemerintahan negara, meliputi kegiatan pengelolaan pelaksanaan tugas pemerintahan umum dan pembangunan dalam berbagai bidang kehidupan dan wilayah pemerintahan.
- d) Sumber daya aparatur negara. Sumber daya manusia sebagai unsur dominan dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan negara; pengelolaan dan pembinaannya mendapatkan perhatian dalam keseluruhan aspek dan dimensinya.
- e) Sistem dan proses kebijakan negara. Sebagai sistem penyelenggaraan kebijakan negara peran administrasi negara dalam pengelolaan kebijakan pemerintahan negara.
- f) Posisi, kondisi dan peran masyarakat bangsa dalam bernegara. Negara eksis pada suatu wilayah karena adanya kesepakatan masyarakat bangsa yang hidup pada wilayah tersebut.
- g) Hukum administrasi negara. Hal ini meliputi dimensi hukum bertalian dengan pengaturan sistem dan proses penyelenggaraan negara, termasuk mengenai eksistensi, tugas, fungsi lembaga-lembaga pemerintahan negara, saling hubungannya satu sama lain, dan karya masing-masing lembaga serta tata cara menghasilkannya, dimaksudkan agar kelembagaan negara tersusun dan terselenggara secara efisien, proporsional, efektif, tertib dan *legitimate*.

Secara sistemik, berbagai pokok pengamatan dalam disiplin dan sistem administrasi negara tersebut dapat dikelompokkan atas unsur-unsur yang melekat pada suatu sistem, yaitu nilai (= a), struktur (= b, d, f) dan proses (= c, e).

### 2.1.6 Ciri-ciri Administrasi Negara

Berikut ini diuraikan ciri-ciri yang dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi administrasi Negara terutama bila dibandingkan dengan swasta. Thoha (2002: 47-48), mengemukakan ciri-ciri perbedaan administrasi Negara dengan administrasi swasta atau privat tersebut, yaitu:

- a. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi Negara bersifat urgen dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua masyarakat dan kalau diserahkan atau ditangani oleh organisasi lainnya, maka tidak akan ada jalan.
- b. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi Negara pada umumnya bersifat monopoli atau semi monopoli.
- c. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat administrasi Negara dan administratornya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturan. Hal ini memberikan warna legislatif dari administrasi Negara tersebut.
- d. Administrasi Negara dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan oleh harga pasar. Pelayanan oleh administrasi Negara ditentukan oleh rasa pengabdian kepada masyarakat umum.
- e. Usaha-usaha yang dilakukan oleh administrasi Negara sangat tergantung pada penilaian rakyat yang dilayani.

Selanjutnya Thoha (2002: 48-49) mengemukakan perbedaan administrasi Negara dengan institusi-institusi yang lain, yaitu:

- a. Administrasi Negara adalah suatu kegiatan yang tidak dapat dihindari
- b. Administrasi Negara memerlukan adanya kepatuhan
- c. Administrasi Negara mempunyai ukuran tidak terbatas
- d. Pimpinan atasnya (*Top management*) bersifat politis
- e. Pelaksanaan administrasi Negara adalah sangat sulit diukur.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa administrasi Negara memang tidak dapat dipungkiri keberadaannya dalam suatu pemerintahan dan sangat erat berhubungan dengan kepentingan masyarakat. Dalam pelaksanaannya administrasi Negara didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku

sehingga memerlukan kepatuhan bagi masyarakat dan pemerintah dalam pelaksanaannya, serta tidak terlepas pada pengaruh politik.

### **2.1.7 Kaitan Administrasi Negara dengan Variabel Penelitian**

Perkembangan dan perubahan lingkungan dalam suatu negara menuntut penyesuaian dalam sistem dan proses administrasi negara, dalam organisasi dan manajemen pemerintahan negara, dalam sistem dan proses penyelenggaraan kebijakan negara. Dalam pada itu, peran dan saling hubungan antara aparatur negara dan warga negara disamping dipengaruhi oleh sistem sosial ekonomi politik dan pemerintahan yang dianut, juga dipengaruhi oleh kondisi dan perkembangan lingkungan strategiknya.

Senada dengan pendapat Waldo (dalam Iskandar, 2014: 18) bahwa:

Administrasi Negara sebagai suatu organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, administrasi Negara merupakan suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengukur urusan-urusan Negara.

✿ Pendapat di atas memberikan gambaran, bahwa sebagai suatu proses administrasi Negara meliputi seluruh kegiatan mulai saat menentukan tujuan yang akan dicapai sampai kepada penyelenggaraan mencapai tujuan negara. Administrasi sebagai suatu organisasi adalah merupakan wadah sekelompok orang untuk bekerjasama secara formal dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Keterkaitan antara efektivitas kerja dan administrasi Negara dapat dilihat berdasarkan rumusan administrasi Negara dari berbagai ahli, LAN RI (2003: 10) merumuskan ruang lingkup yang merupakan bidang perhatian administrasi

Negara. Ditinjau segi unsurnya yang pokok dalam kehadirannya sebagai disiplin dan sebagai sistem, lingkup perhatian administrasi negara tersebut meliputi pokok-pokok sebagai berikut:

- a. Tata nilai
- b. Organisasi pemerintahan negara
- c. Manajemen pemerintahan negara
- d. Sumber daya aparatur negara
- e. Sistem dan proses kebijakan negara
- f. Posisi, kondisi, dan peran masyarakat bangsa dalam bernegara
- g. Hukum administrasi Negara

Salah satu ruang lingkup administrasi Negara tersebut di atas adalah sumber daya aparatur negara, sedangkan sumber daya manusia sebagai unsur terpenting. Oleh karena itu, dalam filsafat administrasi dan manajemen sekarang ini adalah suatu filsafat yang *people oriented*.

## 2.2 Hakekat Organisasi

### 2.2.1 Pengertian Organisasi

Berbagai pengertian organisasi telah dirumuskan para ahli, diantaranya sebagai berikut:

Money (dalam Sarwoto, 1991: 11) menyatakan bahwa:

Organisasi adalah segi formal daripada administrasi sekaligus mesin daripada administrasi serta saluran melewati mana segala rencana serta *policy* dilaksanakan. Organisasi adalah *frame work* daripada setiap bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Siagian (2004: 7) mengemukakan bahwa yang dimaksud organisasi adalah:

Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terikat dalam rangka pencapaian sesuatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

Selanjutnya Siagian (2004: 117) mengemukakan bahwa sebagai alat administrasi dan manajemen, organisasi dapat ditinjau dari dua sudut, yaitu:

*Pertama*, Organisasi dapat dipandang sebagai “wadah” dimana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan;  
*Kedua*, Organisasi dapat dipandang sebagai proses dimana dianalisa *interaction* antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi itu.

Pendapat lain dikemukakan oleh Thoha (2002: 131) yang merumuskan sebagai berikut:

Organisasi dapat dirumuskan sebagai kolektifitas orang-orang yang bekerja sama secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan tersebut. Kolektifitas tersebut berstruktur, terbatas, dan beridentitas yang dapat dibedakan dengan kolektifitas-kolektifitas lainnya.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan beberapa ahli di atas secara umum peneliti menyimpulkan bahwa unsur-unsur daripada pengertian organisasi adalah:

- a. Adanya dua orang atau lebih;
- b. Adanya maksud untuk bekerja sama;
- c. Adanya pengaturan hubungan;
- d. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan unsur-unsur dasar ini sekedar sebagai pegangan dapatlah dirumuskan definisi yang lebih mendekati praktek organisasi sehari-hari, sebagai berikut: Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang

terikat dalam hubungan formal dalam rangkaian hirarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### 2.2.2 Tujuan Organisasi

Tujuan adalah arah atau sesuatu yang hendak dicapai atau dipengaruhi yang menjadi sebab dilaksanakannya suatu kegiatan. Untuk mencapai tujuan, suatu organisasi menggunakan berbagai upaya. Menurut Silalahi (2009: 128) tujuan organisasi pada hakekatnya adalah: “Integrasi dari berbagai tujuan baik sifatnya komplementer yaitu tujuan individu atau anggota organisasi, maupun tujuan yang sifatnya substantif, yaitu tujuan organisasi secara keseluruhan”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Etzioni (dalam Handoko, 2001: 109) bahwa: “Tujuan organisasi sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikan dan sebagai pernyataan tentang keadaan dicoba untuk menimbulkannya”.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka kegiatan-kegiatan organisasi diarahkan kepada dua dimensi tujuan, yaitu:

- a. Tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keefektifan adalah berhubungan dengan tujuan organisasi baik secara eksplisit maupun implisit. Efisiensi (*Efficiency*) adalah berhubungan dengan rasio *output* dengan *input* atau keuntungan dengan biaya.
- b. Tercapainya kepuasan dari anggota organisasi. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, setiap orang atau anggota yang bekerja atau terlihat dalam aktivitas organisasi harus diberikan kepuasan, sehingga mereka merasa sebagai anggota organisasi, dan hal tersebut akan mendorong orang tersebut untuk bekerja dalam kondisi dan motivasi yang produktif. (Silalahi, 2009: 128)

Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan. Berbagai fungsi tujuan menurut Handoko (2001: 110-111), antara lain:

- a. Pedoman bagi kegiatan
- b. Sumber legitimasi
- c. Standar pelaksanaan
- d. Sumber motivasi
- e. Dasar rasional pengorganisasian

Melalui pendapat tersebut, penggambaran hasil-hasil akhir di waktu yang akan datang, tujuan berfungsi sebagai pedoman bagi kegiatan-kegiatan para anggota organisasi. Dalam hal ini, fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan mengenai apa yang “harus” dan “harus tidak” dilakukan.

Tujuan juga merupakan sumber legitimasi bagi suatu organisasi melalui pembenaran kegiatan-kegiatannya, dan disamping itu keberadaan di kalangan kelompok-kelompok seperti pelanggan, politikus, karyawan, dan masyarakat pada umumnya. Pengakuan legitimasi ini akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan berbagai sumber daya dan dukungan dari lingkungan di sekitarnya.

Bila tujuan dinyatakan secara jelas dan dipahami, hal ini akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi. Setelah organisasi menetapkan tujuan-tujuan dalam bidang-bidang yang dapat dikuantifikasikan seperti derajat kesuksesan yang dicapai dapat dengan mudah diukur.

Tujuan organisasi dapat berfungsi sebagai sumber motivasi dan identifikasi pegawai yang penting. Dalam kenyataannya, tujuan organisasi sering

memberikan insentif bagi para anggota. Fenomena ini tampak paling jelas dalam organisasi yang menawarkan bonus bagi pencapaian tingkat penjualan atau tingkat prestasi tertentu, dan sebagainya, yang dikaitkan secara langsung dengan keuntungan atau prestasi tahun lalu.

Tujuan organisasi merupakan suatu dasar perancangan organisasi. Tujuan organisasi dan struktur organisasi berinteraksi dalam kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan, pola penggunaan sumber daya, implementasi berbagai unsur perancangan organisasi: pola komunikasi, mekanisme pengawasan, dan sebagainya.

### **2.2.3 Asas-asas Organisasi**

Setiap organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis perlu disusun dan dijalankan berdasarkan asas-asas tertentu agar dicapai hasil yang efisien dan efektif. Silalahi (2009: 131) mengemukakan asas atau prinsip mempunyai dua arah pikiran petunjuk kepada pemikiran atau tindakan, yaitu:

- a. Merupakan pangkal tolak pikiran untuk memahami suatu tata hubungan atau kasus.
- b. Merupakan suatu cara atau sarana untuk menciptakan sesuatu tata hubungan sesuai dengan kondisi yang dikehendaki.

Asas-asas tersebut menjadi pedoman bagi pimpinan organisasi atau administrator atau manajer dalam menjalankan tugas-tugas manajerial umumnya dan tugas pengorganisasian khususnya.

Beberapa prinsip organisasi berdasarkan pendapat Silalahi (2009: 131-132), antara lain:

- a. Tujuan yang jelas
- b. Spesialisasi
- c. Koordinasi
- d. Wewenang
- e. Tanggung jawab
- f. Keseimbangan
- g. Delegasi
- h. Kesatuan Komando
- i. Jenjang hirarki
- j. Rentang kontrol

Prinsip-prinsip tersebut di atas berlaku secara universal, tetapi tidak mutlak. Silalahi (2009: 131) mengatakan bahwa: "...jika dituruti organisasi akan memperoleh hasil yang relatif baik dan sebaliknya jika sama sekali diabaikan, organisasi akan mengalami kesulitan dalam tiap kegiatan mencapai tujuan".

### **2.3 Hakekat Manajemen**

#### **2.3.1 Pengertian Manajemen**

☀ Suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya harus digerakkan dengan suatu proses yang dinamik dan khas. Proses yang dinamik dan khas ini lazim disebut dengan istilah "manajemen". Orang-orang yang melaksanakan manajemen lazim disebut dengan istilah "manajer" atau anggota-anggota manajemen.

Untuk memperjelas arti manajemen, di bawah ini penulis mengutip beberapa pengertian atau definisi para ahli di bidang manajemen, pendapat mana saling berbeda satu sama lain walaupun selalu terdapat unsur kesamaannya.

Terry (dalam Sarwoto, 1991: 46) mengemukakan sebagai berikut:

*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, controlling, utilizing in each both science and art and follow in order to accomplish predetermined objectives.*

(Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan *planning, organizing, actuating* dan *controlling* dimana pada masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula)

Senada dengan pendapat tersebut, Siagian (2004: 5) mengemukakan sebagai berikut:

Manajemen adalah proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat ditarik kesamaan-kesamaan dalam berbagai macam definisi, yaitu:

- 1) Manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak terhadap sesuatu usaha satu orang tertentu.
- 2) Dalam pengertian manajemen selalu terkandung adanya sesuatu tujuan tertentu yang akan dicapai oleh kelompok yang bersangkutan.

### **2.3.2 Prinsip-prinsip Manajemen**

Menurut Silalahi (2009: 158) menyatakan bahwa: “Prinsip utama dari manajemen ialah efisiensi (daya guna) dan efektivitas (hasil guna) dalam mencapai hasil dan tujuan yang direncanakan”.

Agar tujuan atau hasil dapat dicapai secara efektif dan efisien, maka proses administrasi mengenal beberapa prinsip. Fayol (dalam Handayani, 1996: 32-34) menyebutkan prinsip-prinsip manajemen yaitu:

- a. Pembagian pekerjaan (*Division of work*)
- b. Kewenangan dan tanggung jawab (*Authority and responsibility*)
- c. Disiplin (*Discipline*)
- d. Kesatuan perintah (*Unity of command*)
- e. Kesatuan arah/tujuan (*Unity of direction*)
- f. Mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan individu (*Sub-ordination of individual to general interest*)
- g. Penggajian (*Remuneration*)
- h. Sentralisasi (*Centralization*)
- i. Skala hirarki (*Scalar chain*)
- j. Tata tertib (*Order*)
- k. Keadilan (*Equity*)
- l. Stabilitas daripada jabatan (*Stability of tenure*)
- m. Prakarsa (*Initiative*)
- n. Solisaritas antar kawan sekerja (*Esprit de corps*).

Dalam membicarakan prinsip-prinsip ini, Fayol dalam Handayani (1996: 34) memberikan saran bahwa: “Setiap kekakuan (*rigidity*) dalam administrasi tidak perlu ada *absolute*”. Dengan demikian, semua prinsip-prinsip manajemen adalah luwes (*Flexible*), dan menyesuaikan dengan situasi yang ada sehingga dapat sesuai dengan kondisi yang ada”.

### 2.3.3 Fungsi-fungsi Manajemen

Manajemen pada hakekatnya adalah suatu proses kegiatan dari seorang pimpinan yang harus dilaksanakan dengan menggunakan cara-cara pemikiranyang ilmiah maupun praktis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui kerjasama orang lain agar tujuan yang ditentukan lebih mudah terwujud. Dalam proses tersebut manajemen mempunyai sejumlah fungsi yang harus dilaksanakan.

Untuk memperoleh pengertian dan pemahaman yang sama terhadap variabel penelitian sebagai landasan teoritis dikemukakan berbagai pendapat dan definisi dari para ahli mengenai fungsi-fungsi manajemen tersebut, yaitu:

Siagian (2004: 106), membagi fungsi manajemen ke dalam lima bagian, yaitu:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pemberian motivasi
- d. Pengawasan
- e. Penilaian

Pendapat Fayol (dalam Yakub, 1984: 12) membagi fungsi manajemen dalam 5 (lima) bagian, yaitu:

- a. *Planning* (Perencanaan)
- b. *Organizing* (Pengorganisasian)
- c. *Commanding* (Pemberian perintah)
- d. *Coordinating* (Koordinasi)
- e. *Controlling* (Pengawasan)

Gullick (dalam Sarwoto, 1991: 66) membagi fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. *Planning*
- b. *Organizing*
- c. *Staffing*
- d. *Directing*
- e. *Coordinating*
- f. *Reporting*
- g. *Budgeting*

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli tersebut, jelas menunjukkan bahwa kalisifikasi maupun urutan mengenai fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan oleh para ahli terdapat perbedaan satu dengan yang lain, akan tetapi dari perbedaan tersebut apabila ditelaah lebih mendalam terdapat beberapa fungsi

manajemen dimana mereka mengemukakan hal yang sama, yaitu adanya fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atau pengendalian.

## 2.4 Kepemimpinan Visioner

### 2.4.1 Pengertian Kepemimpinan Visioner

Sebelum mendefinisikan kepemimpinan visioner secara spesifik, perlu untuk dilakukan pembahasan mengenai pengertian kepemimpinan. Secara umum, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok.

Kepemimpinan yang memiliki visi (*Visionary Leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Pemimpin yang bervisi merupakan syarat kepemimpinan di era otonomi, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas usaha yang diharapkan.

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.

Lee Roy Beach (dalam Ndraha, 1997:50) mendefinisikan visi sebagai berikut:

*Vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change.*

(Visi menggambarkan masa depan yang ideal, barangkali menyiratkan ingatan budaya yang sekarang dan aktivitas, atau barangkali menyiratkan perubahan).

Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (*mindset*) tertentu. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Dengan demikian visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan *judgement*.

Seth Kahan (dalam Taty dan Dedi Achmad, 2009: 143) menjelaskan bahwa: "kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan, seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat".

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, penulis beranggapan bahwa pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuantujuan terbaiknya. Memahami pengertian Kepemimpinan Visioner, tidak mungkin kita bisa melepaskan diri dari pengertian visi. Secara harfiah, arti visi

adalah pandangan jauh ke depan. Tapi tidak semua pandangan jauh ke depan adalah visi.

Sehingga dalam pengertian penulis, Kepemimpinan Visioner mengandung dua makna: Pertama Kepemimpinan Visioner adalah pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan. Kedua adalah pemimpin yang mampu membangkitkan inspirasi serta berusaha agar orang-orang yang dipimpinnya bergairah dalam bekerja dan tetap terfokus pada visi organisasi.

#### 2.4.2 Teori Kepemimpinan Visioner

*Visionary Leadership* muncul sebagai respon dari statement “*the only thing of permanent is change*” yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang *shared* dengan *stakeholders* dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antipatif terhadap persaingan global.

Benis dan Nanus, (1997:19) mendefinisikan Visi sebagai:

*Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is beter in some important ways than what now exists.*

(Sesuatu yang mengartikulasikan pandangan tentang masa depan yang realistis, kredibel, dan menarik bagi organisasi, kondisi yang lebih baik dalam beberapa hal penting daripada yang ada sekarang)

Secara umum dapat dikatakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang diinginkan bersama. *Visionary Leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran organisasi dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi

pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai *comparative* dan kompetitif pegawai sebagai pusat perbaikan dan pengembangan organisasi.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/mensosialisasikan/mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus :

- 1) Memahami Konsep Visi. Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman.
- 2) Memahami Tujuan Visi. Visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu: (1) memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi; (2) memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar; (3) membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.
- 3) Memahami Karakteristik dan Unsur Visi. Suatu visi memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasikan; (2) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standar of excellence*; (3) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen; (4) menciptakan makna bagi anggota organisasi; (5) merefleksikan

keunikan atau keistimewaan organisasi; (6) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi; (7) kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.

Harper (dalam Sedarmayanti, 2009:182), menyatakan bahwa: “Kepemimpinan menghadapi era perubahan pesat, karenanya, waktu merupakan faktor penting untuk menjadikan pemimpin visioner. Guna menghadapi perubahan pesat, pemimpin harus memiliki serangkaian kompetensi pokok antara lain: kemampuan antisipasi, kecepatan, kecerdikan dan persepsi”.

Kepemimpinan visioner adalah konsep yang dapat diuraikan terinci dan dipahami melalui literatur dan teori. Namun arti lebih besar kepemimpinan adalah tindakan nyata, cara bekerja, dan serangkaian peristiwa. Kepemimpinan visioner dapat dilihat dalam kerangka pergerakan, perubahan dan waktu, hal ini penting karena memadukan apa yang terjadi dalam kenyataan dengan teori menjadi keharusan, karena kepemimpinan visioner tidak dinilai dari sudut pendekatan teoritis atau ideologi semata.

Peter sange (dalam Sedarmayanti, 2009:161), mengatakan: “Organisasi hanya akan mampu beradaptasi dengan perubahan bila mampu menjadikan dirinya tampil sebagai organisasi pembelajaran, yakni organisasi yang dibangun oleh orang yang terus menerus mau memperluas kapasitas dirinya dalam mencapai tujuan bersama yang ditetapkan”.

Salah satu disiplin yang harus dilakukan dalam organisasi pembelajaran adalah membangun visi bersama, yakni harapan bersama tentang masa depan yang ingin dicapai organisasi.

Diana Kartanegara (dalam Sedarmayanti, 2009:161), menyatakan bahwa: “Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas”.

#### 2.4.3 Konsep Visi

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.

Lee Roy Beach (1993:50) mendefinisikan visi sebagai berikut:

*Vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change.*

(Visi menggambarkan masa depan yang ideal, barangkali menyiratkan ingatan budaya yang sekarang dan aktivitas, atau barangkali menyiratkan perubahan)

Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Dengan demikian visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan *judgement*.

#### 2.4.4 Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilaku yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Diantara ciri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah:

- 1) Berwawasan ke masa depan. Pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin dicapai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. Sesuai dengan visi yang ingin dia capai.
- 2) Berani bertindak dalam meraih tujuan. Penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Dalam memperhitungkan kejadian yang di anggapnya penting.
- 3) Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut di contoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dia.
- 4) Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola “mimpi” menjadi kenyataan. Pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi yang diembannya, dia ingin mewujudkan visinya kedalam suatu organisasi yang dia masuki.
- 5) Mampu mengubah visi ke dalam aksi. Dia dapat merumuskan visi kedalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi. Yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah kedepan.

- 6) Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya. Pemimpin visioner sangatlah profesional terhadap apa yang diyakini, seperti nilai-nilai luhur yang ada di bangsa ini. Dia sosok pemimpin yang bisa dijadikan contoh.
- 7) Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif. Pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya. Dia juga tidak malu-malu dalam memberikan *reward* dan *punishment* terhadap anggotanya, tingkat integritasnya sangatlah tinggi.
- 8) *Innovative* dan proaktif. Dalam berpikir pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mengubah berpikir konvensional menjadi paradigma baru, dia sangatlah sosok pemimpin yang kreatif dan aktif. Dia selalu mengamati langkah-langkah kedepan dan isu-isu terbaru tentang organisasi.

Selain itu pemimpin visioner memiliki ciri diantaranya adalah yang dikemukakan oleh McLaughlin (dalam Iskandar 2014: 322) yaitu:

1. Komitmen Terhadap Nilai Spiritual sebagai ciri yang paling menonjol dari pemimpin visioner. Mereka mewujudkan rasa integritas pribadi, dan memancarkan rasa energi, vitalitas dan kehendak.
2. Memiliki inspirasi visi yang bersih dalam bentuk kemampuan mewujudkan visi dasar yang telah ditrencanakan, didukung oleh inspirasi positif dari masa depan, serta arah yang jelas tentang bagaimana mencapai visi tersebut.
3. Menghormati hubungan baik diwujudkan dalam bentuk kepedulian kepada orang lain dan menganggap bahwa mereka itu adalah aset terbesar dalam suatu organisasi. Pemimpin visioner mengedepankan pendekatan kemitraan dan menciptakan rasa berbagi visi dan makna dengan orang lain. Mereka menunjukkan rasa hormat yang lebih besar bagi orang lain dan hati-hati mengembangkan semangat tim.
4. Berani mengambil langkah inovatif melalui kemampuan. Pemimpin visioner mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi yang “di luar kebiasaan” pemikiran konvensional dengan pemikiran sistemik.

### 2.4.5 Indikator Kepemimpinan Visioner

Seluruh tindakan dan pengambilan keputusan harus di arahkan kepada semata-mata upaya pencapaian tujuan final dari organisasi. Hal ini dilakukan guna menghindari segala kecenderungan dan “godaan” penyitaan energi dan pemborosan sumber daya kepada hal-hal kecil dan tidak prinsip yang mungkin timbul. Untuk menjaga agar semua rencana aksi fokus kepada tujuan organisasi, memerlukan kekompakkan dan pemeliharaan hubungan antara pimpinan dan seluruh pegawai.

Kejelasan visi pimpinan tentang organisasi yang dipimpinnya serta upaya-upaya untuk mewujudkannya, tentu sangat membantu para pegawai dalam melaksanakan tugasnya masing-masing hingga pegawai merasa terfasilitasi. Indikator kepemimpinan visioner menurut Taty dan Dedi Achmad (2009: 143) yaitu: “Memikirkan masa depan organisasi, memperjelas arah dan tujuan usaha, memotivasi pegawai, menetapkan standar yang baik, dan mewujudkan organisasi yang berkualitas”.

## 2.5 Efektivitas Kerja

### 2.5.1 Pengertian Efektivitas Kerja

Berbicara masalah efektivitas kerja, Emerson (dalam Handyaningrat, 1996: 15) mengemukakan bahwa : “*Effectiveness is a measuring is term of attaining prescribed goals or objectives*”. (Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pasolong (2007: 4), mengemukakan bahwa: “Efektivitas menurut arti harfiahnya adalah suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan”. Pendapat lain dikemukakan oleh Siagian (2004: 151), yaitu:

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

Pandangan mengenai pengertian efektivitas sungguh sangat beragam, namun demikian jika ditelaah lebih jauh sebenarnya pandangan-pandangan mengenai efektivitas didasarkan pada hasil akhir tujuan yang dicapai organisasi.

Menurut Westra (dalam Iskandar, 2014: 331) mengemukakan bahwa:

Efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki, kalau seseorang melakukan sesuatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendaki.

Rosjidi (1994: 158) memberikan pengertian efektivitas adalah hasil guna yang dapat dicapai dengan melakukan serangkaian kegiatan sesuai peraturan dan perencanaan yang telah ditetapkan. Pandangan Emerson (dalam Handyaningrat, 1996: 109) menyatakan bahwa: “Efektivitas itu ialah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Efektivitas sering ditinjau dari sudut *output* dalam suatu organisasi. Demikian pula pada waktu meneliti perilaku pekerja dalam suatu organisasi, maka beberapa persoalan yang utama mengancam menghalangi usaha manajemen meningkatkan efektivitas kerjanya.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka efektivitas kerja merupakan penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.5.2 Kriteria Efektivitas Kerja**

Pengukuran efektivitas kerja menurut Richard dan Steers (dalam Pasolong, 2007: 6), meliputi unsur kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja dan kepuasan kerja. Adapun penjelasan dari masing-masing kriteria keefektivan tersebut di atas, sebagai berikut:

#### **1. Kemampuan menyesuaikan diri**

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasan itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Hal ini sesuai pendapat Richard M. Steers yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap orang yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja di dalamnya maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri tersebut dapat berjalan maka tujuan organisasi dapat tercapai.

Indikator-indikator penilaian kemampuan menyesuaikan diri pegawai yaitu:

- a. Situasi: Situasi baik di dalam kantor maupun di luar yang kondusif dapat menimbulkan rasa nyaman bagi pegawai untuk melaksanakan tugasnya.

- b. Komunikasi: Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- c. Kerjasama: Saling bekerja sama antar pegawai dapat menjadikan pekerjaan semakin mudah. Dalam hal ini setiap pegawai mampu bekerja sama dengan baik dengan sesamanya sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

## 2. Prestasi Kerja

Hasibuan (2004: 94) mengemukakan bahwa: "Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu". Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang dimiliki oleh pegawai, maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Prestasi kerja merupakan gambaran hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam jangka waktu tertentu, dengan kata lain prestasi kerja pegawai adalah kemampuan kerja pegawai untuk melaksanakan tugasnya sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang menunjukkan pada pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki.

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “*to achieve*” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”.

Hal utama yang dituntut oleh organisasi pemerintahan dari pegawainya adalah prestasi kerja mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Prestasi kerja pegawai akan membawa dampak bagi pegawai yang bersangkutan maupun organisasi tempat mereka bekerja. Prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, sebaliknya prestasi kerja pegawai yang rendah dapat menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja pegawai.

Adapun indikator-indikator penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Keterampilan, kemampuan, dan keahlian: dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, mampu mengoperasikan komputer dengan baik dan menguasai salah satu bahasa asing.
- b. Kedisiplinan: Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya dengan instruksi yang diberikan.
- c. Kepribadian: Penilai menilai pegawai dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

- d. Tanggung jawab: Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, pemerintahan dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi pemerintahan, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari pelayanan serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

Adapun indikator-indikator penilaian kepuasan kerja pegawai:

- a. Isi pekerjaan: Penampilan tugas dalam pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
- b. Supervisi: Keadilan dalam kompetensi penugasan manajerial oleh pimpinan.

- c. Organisasi dan manajemen: Mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- d. Kesempatan untuk maju: Dalam hal ini setiap pegawai diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
- e. Gaji dan finansial lainnya: Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

## **2.6 Hubungan antara Kepemimpinan Visioner dengan Efektivitas Kerja**

Harper (dalam Sedarmayanti, 2009:182), menyatakan bahwa: “Kepemimpinan menghadapi era perubahan pesat, karenanya, waktu merupakan faktor penting untuk menjadikan pemimpin visioner. Guna menghadapi perubahan pesat, pemimpin harus memiliki serangkaian kompetensi pokok antara lain: kemampuan antisipasi, kecepatan, kecerdikan dan persepsi”.

Kepemimpinan visioner adalah konsep yang dapat diuraikan terinci dan dipahami melalui literatur dan teori. Namun arti lebih besar kepemimpinan adalah tindakan nyata, cara bekerja, dan serangkaian peristiwa. Kepemimpinan visioner dapat dilihat dalam kerangka pergerakan, perubahan dan waktu, hal ini penting karena memadukan apa yang terjadi dalam kenyataan dengan teori menjadi keharusan, karena kepemimpinan visioner tidak dinilai dari sudut pendekatan teoritis atau ideologi semata.

Peter sange (dalam Sedarmayanti, 2009:161), mengatakan: “Organisasi hanya akan mampu beradaptasi dengan perubahan bila mampu menjadikan dirinya tampil sebagai organisasi pembelajaran, yakni organisasi yang dibangun oleh orang yang terus menerus mau memperluas kapasitas dirinya dalam mencapai tujuan bersama yang ditetapkan”.

Salah satu disiplin yang harus dilakukan dalam organisasi pembelajaran adalah membangun visi bersama, yakni harapan bersama tentang masa depan yang ingin dicapai organisasi.

Diana Kartanegara (dalam Sedarmayanti, 2009:161), menyatakan bahwa: “Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas”.

Setiap individu yang terlibat dalam organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang sedang memiliki *power* pada organisasi tersebut. Kepemimpinan yang memiliki visi (*Visionary Leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Pemimpin yang bervisi merupakan syarat kepemimpinan di era otonomi, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas yang diharapkan.

Lee Roy Beach (dalam Ndraha, 1997:50) mendefinisikan visi sebagai berikut:

*Vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change.*

(Visi menggambarkan masa depan yang ideal, barangkali menyiratkan ingatan budaya yang sekarang dan aktivitas, atau barangkali menyiratkan perubahan).

Berdasarkan uraian uraian di atas, maka kepemimpinan visioner sangat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai. Hal tersebut senada dengan pendapat Seth Kahan (dalam Taty dan Dedi Achmad, 2009: 143) menjelaskan bahwa: “kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan, seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat”.

Menurut Westra (dalam Iskandar, 2014: 331) mengemukakan bahwa:

✿ Efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki, kalau seseorang melakukan sesuatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendaki.

Peran seorang pemimpin visioner akan mendorong terciptanya efektivitas kerja sesuai standar yang telah ditetapkan dengan cara-cara yang tepat.

## 2.7 Kajian Penelitian Terdahulu yang relevan

Kajian terhadap hasil penelitian terdahulu yang relevan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan visioner terhadap efektivitas kerja pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang. Selain itu dimaksudkan pula untuk memberi gambaran tentang perbedaan fokus masalah dan hasil-hasil penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan, maka persamaan dan perbedaan dari hasil penelitian dapat diketahui sebagaimana pada tabel 2.1 di bawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No.	Identitas Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Tri Silawati Dewi (2005) Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang	Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. DUPANTEX Kabupaten Pekalongan	1. Variabel Terikat: Efektivitas Kerja 2. Metode Penelitian: Deskriptif Analisis 3. Teknik Pengambilan Sampel	1. Objek Penelitian di Bagian Produksi PT. DUPANTEX Kabupaten Pekalongan 2. Teknik analisis data: Korelasi <i>Product Moment</i> , KD
2.	Tini Sumartini (2004) STIA Sebelas April Sumedang	Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kecamatan Conggeang Kabupaten Sumedang	1. Variabel terikat: Efektivitas Kerja 2. Metode Penelitian: Deskriptif Analisis 3. Teknik Sampling 4. Teknik Pengolahan Data: Prosentase	1. Variabel Bebas: Pembagian Kerja 2. Objek Penelitian di Kecamatan Conggeang 3. Teknik Analisis data: Korelasi <i>Product Moment</i> , KD
3.	Asep Dhany Sumantri (2017) STIA Sebelas April	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja	1. Variabel Terikat: Efektivitas Kerja 2. Metode Penelitian: Deskriptif Analisis	1. Variabel Bebas: Budaya Organisasi 2. Objek

	Sumedang	Pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang	3. Teknik Sampling 4. Teknik Pengolahan Data: Prosentase	Penelitian di Bagian Kesejahteraan Rakyat 3. Teknik Analisis data: Korelasi <i>Product Moment</i> , KD
--	----------	--	---	---

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka relevansi hasil penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama mengukur efektivitas kerja. Lebih lanjut peneliti kembangkan melalui pendekatan dan parameter ukur yang berbeda sehingga efektivitas kerja secara konsep dan teori oleh peneliti dikembangkan, yaitu melalui pengaruh kepemimpinan visioner terhadap efektivitas kerja, sehingga penelitian saya masih bersifat orsinil karena variabel atau alat ukur yang diteliti berbeda.

## 2.8 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

### 2.8.1 Kerangka Pemikiran

Ilmu Administrasi Negara pada dasarnya adalah mempelajari seluruh kegiatan atau proses mengenai kerjasama di antara manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan yang berupa kerja sama tersebut sifatnya umum, dalam arti telah ada sejak jaman dahulu sampai sekarang. Kerjasama itu sendiri sifatnya dapat menjurus ke arah pencapaian tujuan masyarakat. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya Ilmu Administrasi berorientasi kepada pencapaian tujuan masyarakat disebut dengan istilah “Administrasi Negara”.

Pengertian Administrasi Negara dikemukakan oleh Waldo (dalam Iskandar, 2014: 18) sebagai berikut:

Administrasi Negara sebagai suatu organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, administrasi Negara merupakan suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan Negara.

Sedangkan menurut Dimock (dalam Handayani, 1996: 3) mendefinisikan sebagai berikut: *'Public administration is the activity of the state in the exercise of its political power'*. (Administrasi Negara adalah kegiatan Negara dalam melaksanakan kekuasaan/kewenangan politiknya).

Dengan demikian, sebagai suatu proses administrasi Negara meliputi seluruh kegiatan mulai saat menentukan tujuan negara yang akan dicapai sampai kepada penyelenggaraan mencapai tujuan negara tersebut. Dan administrasi sebagai suatu organisasi adalah merupakan wadah sekelompok orang untuk bekerja sama secara formal dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk memahami administrasi Negara ditinjau dari segi organisasi, maka terlebih dahulu kita perlu memahami pengertian organisasi itu sendiri, Menurut Money (dalam Sarwoto, 1991: 11) menyatakan bahwa:

Organisasi adalah segi formal daripada administrasi sekaligus mesin daripada administrasi serta saluran melewati mana segala rencana serta *policy* dilaksanakan. Organisasi adalah *frame work* daripada setiap bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Siagian (2004: 7) yang dimaksud dengan organisasi, adalah:

Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terikat dalam rangka pencapaian sesuatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan atau seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

Selanjutnya Siagian (2004: 117) mengemukakan bahwa sebagai alat administrasi dan manajemen, organisasi dapat ditinjau dari dua sudut, yaitu:

*Pertama*, Organisasi dapat dipandang sebagai “wadah” dimana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan;  
*Kedua*, Organisasi dapat dipandang sebagai proses dimana dianalisa *interaction* antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi itu.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas, dapatlah dirumuskan definisi yang lebih mendekati praktek organisasi sehari-hari, sebagai berikut: Organisasi adalah wadah serta proses kerjasama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal dalam rangkaian hirarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Setiap individu yang terlibat dalam organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang sedang memiliki *power* pada organisasi tersebut. Kepemimpinan yang memiliki visi (*Visionary Leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Pemimpin yang bervisi merupakan syarat kepemimpinan di era otonomi, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas yang diharapkan.

*Visionary Leadership* muncul sebagai respon dari statement “*the only thing of permanent is change*” yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang *shared* dengan

*stakeholders* dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global.

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.

Lee Roy Beach (dalam Ndraha, 1997:50) mendefinisikan visi sebagai berikut:

*Vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change.*

(Visi menggambarkan masa depan yang ideal, barangkali menyiratkan ingatan budaya yang sekarang dan aktivitas, atau barangkali menyiratkan perubahan).

Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (*mindset*) tertentu. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Dengan demikian visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan *judgement*.

Seth Kahan (dalam Taty dan Dedi Achmad, 2009: 143) menjelaskan bahwa: “kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan, seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian

yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat”.

Berdasarkan pendapat di atas, maka diharapkan dalam penelitian ini mampu mengungkapkan peranan pemimpin visioner dalam meningkatkan efektifitas kerja pada organisasi.

Berbicara masalah efektivitas kerja, Emerson (dalam Handyaningrat, 1996: 15) mengemukakan bahwa : “*Effectiveness is a measuring is term of attaining prescribed goals or objectives*”. (Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pasolong (2007: 4), mengemukakan bahwa: “Efektivitas menurut arti harfiahnya adalah suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Siagian (2004: 151), yaitu:

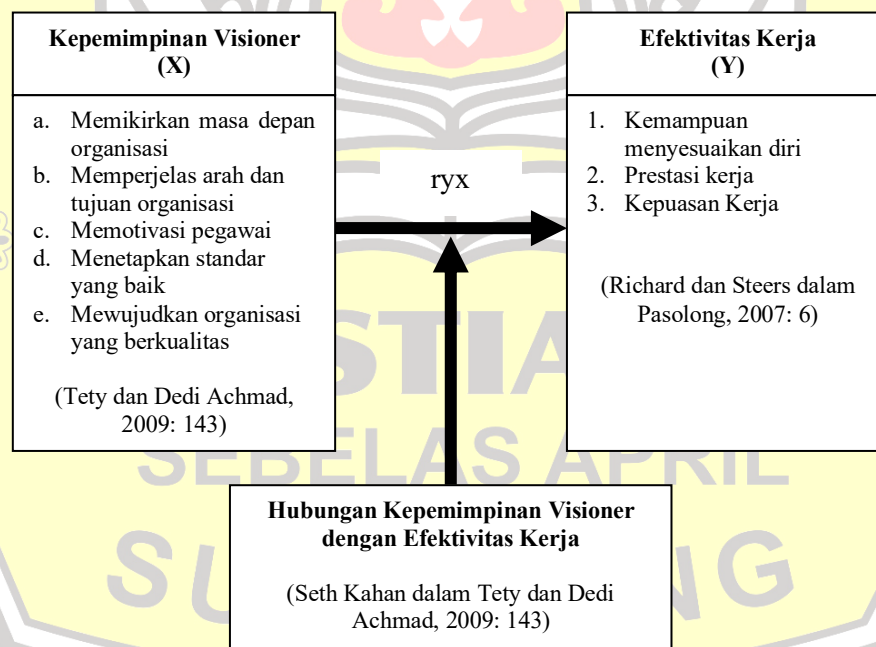
Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Artinya, apakah pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan, dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang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

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka efektivitas kerja merupakan penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari sekian banyak alat ukur efektivitas kerja sebagaimana diuraikan terdahulu, maka dalam penelitian ini untuk mengukur efektivitas kerja menggunakan pendapat Richard dan Steers (dalam Pasolong, 2007 :6), yaitu Kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja, dan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian uraian di atas, maka kepemimpinan visioner sangat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai. Hal tersebut senada dengan pendapat Seth Kahan (dalam Tety dan Dedi Achmad, 2009: 143) menjelaskan bahwa: “kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan, seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat”.

Dengan demikian, maka antara kepemimpinan visioner dengan efektivitas kerja pegawai diduga terdapat hubungan *kausal efektifual*. Model penelitiannya dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

## 2.7.2 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara yang harus diuji lagi kebenarannya melalui penelitian ilmiah (Riduwan, 2008: 35). Berdasarkan pendapat di atas, maka hipotesis yang penulis ajukan sebagai berikut:

### 1. Hipotesis Penelitian

- a. Kepemimpinan visioner pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang sudah kuat.
- b. Efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang sudah tinggi.
- c. Terdapat hubungan kepemimpinan visioner dengan efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.
- d. Terdapat pengaruh kepemimpinan visioner terhadap efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.

### 2. Hipotesis Statistik

- a.  $H_0 : \mu \geq 75\%$ , artinya:  
Kepemimpinan visioner pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang mencapai lebih dari atau sama dengan 75% dari kriteria ideal yang ditetapkan.

$H_a : \mu < 75\%$ , artinya:

Kepemimpinan visioner pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang mencapai kurang dari

b.  $H_o : \mu \geq 75\%$ , artinya:

Efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang mencapai lebih dari atau sama dengan 75% dari kriteria yang ditetapkan.

$H_a : \mu < 75\%$ , artinya:

Efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang mencapai kurang dari 75% dari kriteria yang ditetapkan.

c.  $H_o : \mu = 0$ , artinya:

Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan kepemimpinan visioner dengan efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.

$H_a : \mu \neq 0$ , artinya:

Terdapat hubungan positif dan signifikan kepemimpinan visioner dengan efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.

d.  $H_0 : \mu = 0$ , artinya:

Tidak terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan visioner terhadap efektivitas kinerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.

$H_a : \mu \neq 0$ , artinya:

Terdapat pengaruh positif kepemimpinan visioner terhadap efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Metode Penelitian

Sesuai dengan masalah yang akan diteliti, yaitu adakah pengaruh kepemimpinan visioner terhadap efektivitas kerja pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang, maka penelitian ini akan menggunakan metode *deskriptif analisis*. Mengingat data yang akan diuji adalah data yang diambil dari sejumlah sampel yang dianggap representatif untuk mewakili populasi. Sugiyono (2009: 112) memberikan definisi sebagai berikut:

Deskriptif analisis yaitu metoda yang menggambarkan keadaan objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang ada dan sedang berlangsung melalui proses pengumpulan, penyusunan dan penjelasan data yang diperoleh untuk kemudian dianalisis dengan teori yang ada.

Terkait dengan penelitian deskriptif, Iskandar (2005: 174) mengemukakan bahwa: “Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang ada hubungannya dengan pemaparan suatu fenomena atau hubungan antara dua atau lebih fenomena, dan metode ini seringkali menggunakan teknik survey”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Nawawi (1995: 64) yaitu sebagai berikut:

Deskriptif analisis dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan atau melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang ditempuh atau bagaimana adanya.

Berdasarkan pendapat di atas, maka diperoleh gambaran bahwa deskriptif analisis merupakan suatu metoda penelitian yang menggambarkan keadaan objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang ada dan sedang berlangsung serta ada hubungan antara dua atau lebih fenomena.

### **3.2 Definisi Operasional dan Operasionalisasi Variabel**

#### **3.2.1 Definisi Operasional**

Dalam penelitian ini variabel yang akan diukur terdiri dari satu buah variabel bebas dengan notasi X dan satu variabel terikat dengan notasi Y. Adapun variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas yaitu Kepemimpinan Visioner (X) adalah Kejelasan visi pimpinan tentang organisasi yang dipimpinnya serta upaya-upaya untuk mewujudkannya, membantu para pegawai dalam melaksanakan tugasnya masing-masing hingga pegawai merasa terfasilitasi. Dimensi-dimensi yang diukur adalah: Memikirkan masa depan organisasi, memperjelas arah dan tujuan usaha, memotivasi pegawai, menetapkan standar yang baik, dan mewujudkan organisasi yang berkualitas.
2. Variabel Terikat yaitu Efektivitas Kerja (Y) adalah proses penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dimensi-dimensi yang diukur adalah: Kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja, dan kepuasan kerja.

### 3.2.2 Operasional Variabel

Variabel penelitian yang dioperasionalkan adalah variabel yang terkandung dalam hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini. Batasan kajian dari hipotesis tersebut diharapkan dapat diidentifikasi oleh berbagai indikator yang merupakan ukuran dari setiap variabel penelitian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
Kepemimpinan Visioner (X) (Tety dan Dedi Achmad, 2009: 143)	1) Memikirkan masa depan organisasi	1. Rekayasa masa depan yang penuh tantangan	1
		2. Kemampuan penciptaan visi	2
		3. Menentukan prioritas arah organisasi berdasarkan visi	3
		4. Kemampuan pencapaian visi	4
	2) Memperjelas arah dan tujuan usaha	1. Pengawasan yang ketat	5
		2. Penentuan prioritas arah organisasi	6
		3. Penentuan prioritas tujuan organisasi	7
		4. Komunikasi yang baik	8
	3) Memotivasi pegawai	1. Pengakuan terhadap hasil kerja	9
		2. Pemberian reward atas prestasi	10
		3. Partisipasi pegawai	11
		4. Kemampuan memotivasi pegawai	12
	4) Menetapkan standar yang baik	1. Penetapan standar operasional prosedur	13
		2. Mematuhi peraturan	14
		3. Konsistensi dengan standar yang telah ditentukan	15
		4. Ketegasan penerapan standar	16
	5) Mewujudkan organisasi yang berkualitas	1. Situasi organisasi yang kondusif	17
		2. Kekeragaman kerja	18
		3. Peningkatan kualitas organisasi	19
		4. Hubungan dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi	20
Efektivitas Kerja (Y) (Richard & Steers, dalam Pasolong, 2007: 6)	1) Kemampuan menyesuaikan diri	1. Mendengar pendapat bawahan	1
		2. Memahami pendapat bawahan	2
		3. Mengakui prestasi kerja bawahan	3
		4. Kerjasama	4
		5. Hubungan baik antar pegawai	5

Efektivitas Kerja (Y) (Richard & Steers, dalam Pasolong, 2007: 6)	2) Prestasi kerja	1. Keterampilan pegawai 2. Kemampuan pegawai 3. Keahlian pegawai 4. Mematuhi peraturan 5. Mematuhi perintah 6. Sikap perilaku 7. Kesopanan 8. Tanggung jawab atas hasil kerja 9. Tanggung jawab penggunaan sarana dan prasarana	6 7 8 9 10 11 12 13 14
	3) Kepuasan kerja	1. Tingkat kehadiran 2. Penampilan pegawai 3. Keadilan penugasan 4. Mampu memberikan sikon yang stabil 5. Kesempatan untuk maju 6. Gaji dan finansial lainnya	15 16 17 18 19 20

### 3.3 Populasi dan Teknik Sampling

#### 3.3.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiono (2009: 90) Populasi adalah: “Wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang yang berjumlah 20 orang, terdiri dari:

- |                      |            |
|----------------------|------------|
| a. Kepala Bagian     | = 3 orang  |
| b. Kepala Sub Bagian | = 6 orang  |
| c. Staf Pelaksana    | = 31 orang |
| Jumlah               | = 40 orang |

### 3.3.2 Teknik Sampling

Mengingat sampel yang digunakan sama dengan populasi, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 orang responden. Besaran sampel tersebut didasarkan pada pendapat Arikunto (2006: 107), yaitu: “Apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subjeknya, diambil 10 – 15%, atau 20 – 25% atau lebih”.

Teknik *sampling* adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *sampling Jenuh* atau *Sensus*, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009: 62).

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Oleh karena itu data yang diperoleh dalam penelitian ini bersumber dari:


1. Studi kepustakaan, yaitu pengumpulan data tentang budaya organisasi dan efektivitas kerja dengan mempelajari buku-buku atau literatur-literatur yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti.
2. Studi lapangan, dengan cara sebagai berikut:
  - a. Observasi nonpartisan, yaitu peneliti mengumpulkan data tentang kepemimpinan visioner dan efektivitas kerja, dimana peneliti tidak terlibat langsung dan hanya sebagai pengamat independen.

- b. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara meminta penjelasan kepada Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan, para Kepala Bagian (Kabag), dan para Kepala Sub Bagian (Kasubag) mengenai pemimpin visioner dan efektivitas kerja.
- c. Angket, yaitu pengumpulan data tentang variabel kepemimpinan visioner dan efektivitas kerja dengan cara menyebarkan pertanyaan melalui angket tertutup kepada 40 responden yaitu seluruh pegawai pada Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.

### **3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

#### **3.5.1 Teknik Pengolahan Data**

Setelah data terkumpul, selanjutnya data tersebut diolah melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1.  Pengkodean data

Angket yang disebarkan kepada responden diberi kode angka secara berurutan dengan maksud untuk memudahkan penelitian dalam pengecekan pada setiap pengembalian angket yang diterima.

2. Pemeriksaan data

Pemeriksaan setiap jawaban terhadap seluruh angket yang terkumpul. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari ketidaklengkapan data.

3. Skoring data

Alternatif jawaban dengan bobot nilai untuk menjawab setiap pertanyaan dalam angket penelitian kepada responden, yaitu sebagai berikut:

- 1) Sangat Baik = 5
- 2) Baik = 4
- 3) Cukup Baik = 3
- 4) Tidak Baik = 2
- 5) Sangat Tidak Baik = 1

### 3.5.2 Teknik Analisis Data

#### 1. Perhitungan Prosentase

Untuk menjawab rumusan masalah deskriptif dan hipotesis (a dan b), maka perlu dilakukan perhitungan masing-masing variabel penelitian, yaitu variabel Kepemimpinan Visioner (X) dan Efektivitas Kerja (Y) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mencari total skor ideal untuk masing-masing variabel dengan cara:  $Jumlah\ item \times Jumlah\ responden \times Skor\ tertinggi\ (5)$
- b. Menginterpretasikan hasil pengumpulan data ke dalam skala interval total skor ideal masing-masing variabel.
- c. Mencari prosentase masing-masing skor total dari hasil pengumpulan data masing-masing variabel dengan cara:  $Total\ skor\ ideal \times 100\%$

#### 2. Pengujian Korelasi

Untuk mencari korelasi antara variabel Kepemimpinan Visioner (X) dan variabel Efektivitas Kerja (Y) dengan menggunakan korelasi *Spearman Rank* dengan rumus:

- = Koefisien korelasi *spearman Rank*
- = Selisih ranking variabel X dan Y
- = Jumlah sampel

Selanjutnya untuk menafsirkan korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat menurut Sugiyono (2009: 214) dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.6**  
**Pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

### 3. Pengujian Signifikansi (Uji-z)

Untuk menguji signifikansi hubungan kedua variabel tersebut, maka perlu diuji signifikansinya. Rumus uji signifikansi yang digunakan adalah rumus z (uji-z) sebagai berikut:

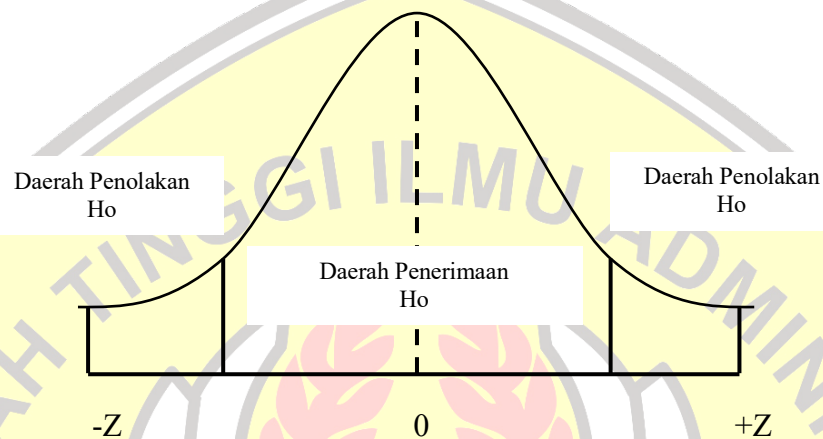
$$Z_h = \frac{r}{\frac{1}{\sqrt{n-1}}}$$

- Dimana:
- = Nilai Z *hitung*
  - = Jumlah responden
  - = Koefisien korelasi

Kaidah Pengukuran:

$H_a = Z_{hitung} \geq Z_{tabel}$ , hipotesis diterima.

$H_o = Z_{hitung} < Z_{tabel}$ , hipotesis ditolak.



**Gambar 3.1**  
**Kurva Normal Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_o$**

#### 4. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui Koefisien Determinasi (Derajat Keterikatan) berdasarkan pendapat Sugiyono (2009: 215), digunakan rumus:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Koefisien Determinasi

$r^2$  = Kuadrat Koefisien Variabel Bebas dan Terikat

#### 3.6 Lokasi dan Jadwal Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Bagian Lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang. Adapun pelaksanaan selama 6 bulan terhitung mulai bulan November 2020 s/d April 2021.

Untuk lebih jelasnya mengenai jadwal penelitian, dapat dilihat pada tabel berikut:



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian yang telah disajikan dalam Bab IV (empat), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Rata-rata untuk jawaban pada dimensi memikirkan masa depan organisasi adalah baik yaitu sebesar 71,25%, dimensi memperjelas arah dan tujuan usaha diperoleh rata-rata jawaban responden adalah baik yaitu sebesar 72,00%, dimensi memotivasi pegawai adalah baik yaitu sebesar 67,00%, dimensi menetapkan standar yang baik adalah baik yaitu sebesar 67,25%, dimensi mewujudkan organisasi yang berkualitas adalah baik yaitu sebesar 71,25%.

Berdasarkan hasil jawaban per dimensi tersebut maka diperoleh hasil persentase kepemimpinan visioner pada Asisten Sekretaris Daerah Bidang

Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang sebesar 69,75% menunjukkan kriteria jawaban baik, dengan skor terendah ada pada dimensi memotivasi pegawai yaitu sebesar 536. Adapun untuk skor indikator terkecil ada pada penetapan operasional prosedur yaitu sebesar 112.

2. Rata-rata untuk jawaban pada dimensi kemampuan menyesuaikan diri adalah baik yaitu sebesar 71,40%, dimensi prestasi kerja adalah baik yaitu sebesar 71,89%, dimensi kepuasan kerja adalah baik yaitu sebesar 70,17%.

Berdasarkan jawaban per dimensi tersebut, maka efektivitas kerja pegawai pada bagian lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan

Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang diperoleh persentase sebesar 71,25% menunjukkan kriteria jawaban baik, dengan skor terendah ada pada dimensi kemampuan menyesuaikan diri yaitu sebesar 714. Adapun untuk skor indikator terkecil ada pada kemampuan pegawai yaitu sebesar 112.

3. Hubungan kepemimpinan visioner dengan efektivitas kerja pegawai pada bagian lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang termasuk kategori sangat kuat, yaitu sebesar 0.9051.
4. Kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai pada bagian lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang, yaitu sebesar 90,51%, sedangkan sisanya sebesar 9,49% dipengaruhi faktor-faktor lain diluar penelitian (*faktor epsilon*), antara lain: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang kurang baik.

## 5.2 Saran-Saran

Berdasarkan temuan penelitian, kajian teoritik dan kesimpulan tersebut, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

### 5.2.1 Saran Praktis

Sebagai upaya untuk pemecahan masalah yang diperoleh dari temuan-temuan hasil penelitian dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Dalam upaya meningkatkan peran kepemimpinan visioner pada bagian lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Kabupaten Sumedang, disarankan melakukan langkah-langkah:
  - a. Para pegawai agar lebih memahami tugas dan tanggung jawabnya dan dapat menerima perubahan yang dilakukan oleh pimpinan;
  - b. Para pegawai tidak menunda-nunda pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, karena tugas baru akan segera menunggu.
  - c. Pimpinan lebih meningkatkan pengawasan terhadap kinerja pegawai melalui pengawasan melekat.
  - d. Peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai harus selalu ditingkatkan untuk mengimbangi perubahan dan kemajuan jaman.
  - e. Melakukan penetapan standar operasional prosedur yang jelas dan sederhana sebagai acuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
  - f. Pimpinan selalu memberikan motivasi kepada pegawai dengan menerapkan *reward and punishment* secara adil dan manusiawi.
2. Upaya peningkatan efektivitas kerja pegawai pada bagian lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Kabupaten Sumedang, disarankan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:
  - a. Para pegawai agar lebih teliti dalam melaksanakan pekerjaan agar tidak menimbulkan kesalahan yang merugikan organisasi.
  - b. Para pegawai agar lebih mematuhi jam kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- c. Para pegawai agar dapat mengendalikan diri dalam bidang keuangan bagi kebutuhan pribadi dan keluarganya, sehingga gaji atau pendapatan lainnya dapat diterima dengan utuh tanpa potongan cicilan utang.
- d. Para pegawai agar dapat selalu mengembangkan kemampuan dirinya baik itu dengan pendidikan formal maupun non formal.
- e. Para pegawai agar dapat menyesuaikan diri dengan dengan lingkungan internal organisasi maupun lingkungan eksternal.

### 5.2.2 Saran Teoritis

1. Penelitian ini hanya terbatas kepada pegawai pada bagian lingkup Asisten Sekretaris Daerah Bidang Pembangunan Sekretariat Kabupaten Sumedang, belum berlaku secara umum. Oleh karena itu, apabila ingin memperkuat hasil penelitian ini perlu memperluas penelitian kepada pegawai-pegawai di lingkup asisten lain pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang.
2. Mengingat berbagai keterbatasan dalam penelitian ini, maka di masa yang akan datang perlu ditindak lanjuti oleh peneliti lain yang lebih luas dan mendalam yang terkait dengan aspek-aspek lain yang diduga berhubungan dengan kepemimpinan visioner dan efektivitas kerja pegawai serta variabel-variabel lain yang tidak diteliti (*epsilon*), sehingga dapat memberikan manfaat yang lebih baik dengan memperhatikan dasar-dasar teori tentang kepemimpinan visioner dan efektivitas kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku-buku :

- Akadun, (2005). *Pemberdayaan Birokrasi Pemerintah*, Bandung: CV Maulana.
- Arikunto, Suharsimi, (2006), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmosudirdjo, Prajudi, (1982). *Administrasi dan Management Umum*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Fathoni, Abdurrahmat, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Handayani, Soewarno, (1996). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung.
- Handoko, T. Hani, (2001). *Manajemen* (Edisi 2), Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi), Jakarta: Bumi Aksara.
- Iskandar, Jusman. (2014). *Kapita Selekta Administrasi Negara dan Kebijakan Publik*, Bandung: Puspaga.
- LAN RI, (2003). *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*, Jakarta: Perum Percetakan Negara RI.
- Nawawi, Hadari. (1995). *Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Gajahmada university press.
- Ndraha, Taliziduhu, (1989). *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex, (1989). *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pasolong, Harbani, (2007). *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Riduwan & Kuncoro, Engkos Achmad Kuncoro, (2008). *Cara Menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis)*, Bandung: Alfabeta.
- Rosjidi, Ero, (1994). *Kebijaksanaan Pemerintahan Daerah*, Bandung: CV Diponegoro.
- Safie, Inu Kencana, Djamaludin Tanjung, Supardan Modeong, (1999). *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: Rineka Cipta.

Sarwoto, (1991). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Setiawan, E., Handayani, D. ., Fadilah, M. R. ., Azizah, N. ., Firdaus, R. ., & Rahmadini, S. . (2020). PENGARUH TATA RUANG KANTOR TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SUMEDANG. *Journal Of Regional Public Administration (JRPA)*, 5(2), 60-71. Retrieved from <https://jurnal.ilmuadministrasisebelasapril.ac.id/index.php/jrpa/article/view/53>

Siagian, Sondang P., (2004). *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara.

Silalahi, Ulbert, (2009). *Studi tentang Ilmu Administrasi, Konsep, Teori dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algesindo.

Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.

Taty & Dedy Achmad, 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Thoha, Miftah, (2002). *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*, Yogyakarta: UGM.

Yakub, Hamzah, (1984). *Manajemen dan Kepemimpinan*, Jakarta: Gunung Agung.

#### **B. Penelitian-penelitian :**

Asep Dhany Sumantri, (2017). Penelitian tentang: *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang*, Sumedang: STIA Sebelas April Sumedang.

Sukayat, (2013). Penelitian tentang: *Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kecamatan Ganeas Kabupaten Sumedang*, Sumedang: STIA Sebelas April Sumedang.

Tini Sumartini, (2004). Penelitian tentang: *Pengaruh Pembagian Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kecamatan Conggeang Kabupaten Sumedang*, Sumedang: STIA Sebelas April Sumedang.

Tri Silawati Dewi, (2005). Penelitian tentang: *Pengaruh Pembagian Kerja terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT DUPATEX Kabupaten Pekalongan*, Semarang: Universitas Negeri Semarang.

#### **C. Dokumen-dokumen :**

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang.

Peraturan Bupati Sumedang Nomor 38 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang.

Peraturan Bupati Sumedang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural pada Sekretariat Daerah.

