

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan

Jika dilihat dari asal-usul katanya, kata dasar yang sama membentuk istilah kepemimpinan, yaitu "pimpin" yang punya arti bimbing dan tuntun. Arti orang yang memengaruhi pihak lain agar maksud dan tujuan tertentu bisa dicapai akan didapatkan setelah kata tersebut diberi awalan "pe" menjadi pemimpin. Selanjutnya, sebutan pimpinan diperoleh apabila akhiran "an" ditambahkan, sementara kata kepemimpinan akan terbentuk jika awalan "ke" yang disematkan.¹⁰

Bentuk proses memengaruhi serta perilaku demi memenangkan hati, pikiran, sekaligus tingkah laku orang lain menjadi cara bagaimana kepemimpinan diartikan secara akademis.¹¹ Kemampuan dari seorang pemimpin untuk memengaruhi suatu kelompok demi meraih satu atau beberapa tujuan merupakan arti kepemimpinan menurut Robbins dan Judge. Daya tarik emosional dalam menyampaikan pesan wajib dimiliki oleh sebuah kepemimpinan yang dinilai baik, efektif, dan efisien, karena

¹⁰ Edward Efendi Silalahi, *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah: PT. Pena Persada Kerta Utama, 2024), 19.

¹¹ M Syafiq Humaisi, Muhammad Thoyib, and Muhammad Nurdin, *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Pesantren Dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional Di Indonesia* (Boyolali: Penerbit YMiC, 2024), 22.

diterima atau tidaknya pesan tersebut oleh pengikut sangat ditentukan oleh ekspresi serta emosi dari pemimpin kala berbicara.¹²

Penanganan terhadap perubahan disebut oleh Stephen P. Robbins sebagai hal yang menyangkut kepemimpinan. Arah kerja ditentukan oleh pemimpin lewat penyusunan visi masa depan, yang kemudian dilanjutkan dengan penyatuan orang-orang melalui penyampaian visi itu, serta pemberian semangat kepada mereka supaya rintangan yang ada bisa dilewati.¹³ Di sisi lain, seni atau kegiatan memengaruhi tingkah laku orang lain, baik secara individu maupun kelompok, menjadi definisi kepemimpinan yang diajukan oleh Miftah Thoha.¹⁴

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain atau kelompok agar bertindak dan berperilaku sesuai harapan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepemimpinan tidak diperoleh secara instan, melainkan tumbuh melalui interaksi yang panjang antara pemimpin dan bawahan dalam suatu situasi tertentu.

2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Dua kata pembentuk istilah kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dan transformasional. Asal kata transformasional

¹² Ahmad Azmy, *Teori Dan Dasar Kepemimpinan* (Makassar: Mitra Ilmu, 2021).

¹³ Anna Wulandari and Heru Mulyanto, *Kepemimpinan* (Kabupaten Bekasi, Jawa Barat: No. Kimshafi Alung Cipta, 2024), 1.

¹⁴ Humaidi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja*.

berasal dari kata kerja bahasa Inggris yaitu *to transform* yang punya arti mengubah suatu hal ke dalam bentuk lain yang berbeda, contohnya perubahan dari visi menjadi realita atau dari potensi menjadi prestasi nyata.¹⁵

Oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, konsep kepemimpinan transformasional mula-mula dirumuskan lewat studi deskriptif pada beberapa pemimpin politik. Oleh Burns dijelaskan bahwa sebuah proses di mana pemimpin dan pengikutnya bisa saling mendongkrak diri ke level moralitas serta motivasi yang lebih tinggi merupakan inti dari kepemimpinan transformasional. Selain itu, anggapan bahwa kepemimpinan yang mentransformasi (*transforming leadership*) bisa diwujudkan oleh siapa saja di tiap tingkatan juga disampaikan oleh Burns.¹⁶

Ke dalam ranah organisasi, gagasan milik Burns tersebut lalu dikembangkan lagi oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio. Disampaikan oleh Bass dan Avolio bahwa sebutan pemimpin transformasional ditujukan bagi mereka yang mampu memicu serta menginspirasi pengikut demi meraih hasil luar biasa, sekaligus mematangkan kapasitas kepemimpinan dari pengikut itu sendiri. Pertumbuhan dan perkembangan pengikut untuk menjadi pemimpin

¹⁵ Ayudiyani and N., "Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kejaksaan Negeri Purwakarta."

¹⁶ Setiawan and Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*.

dibantu oleh pemimpin transformasional lewat cara menanggapi keperluan tiap pengikut, memberikan mereka wewenang, serta menyamakan tujuan pribadi dengan tujuan kelompok ataupun organisasi.¹⁷

Dari beberapa arti di atas, kesimpulan diambil oleh penulis bahwa gaya kepemimpinan yang memotivasi, menginspirasi, serta memengaruhi bawahan supaya bersedia bekerja melewati batas kepentingan pribadi demi ketercapaian tujuan organisasi merupakan definisi dari kepemimpinan transformasional. Hubungan yang membangun dengan bawahan dipastikan ada dalam diri pemimpin transformasional, karena nilai dari suatu tugas akan ditingkatkan oleh pemimpin, yang dibarengi dengan pemberian dorongan kepada bawahan agar berani merelakan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.

3. Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Penegasan diberikan oleh Burns bahwa level moralitas serta motivasi yang lebih tinggi menjadi tujuan yang ingin dicapai bagi pemimpin dan pengikut dalam kepemimpinan transformasional. Bukan cuma sekadar menuntaskan pekerjaan yang dijadikan sebagai tujuan utamanya, melainkan bagaimana kesadaran moral bisa dibangkitkan, serta pemberian dorongan kepada pengikut agar mau melangkah demi

¹⁷ Ibid.

kepentingan yang jauh lebih besar daripada kepentingan pribadi mereka sendiri.¹⁸

Penjelasan diberikan oleh Bass dan Avolio bahwa pemberian dorongan kepada pengikut supaya mampu melewati batas kinerja yang diharapkan, serta penumbuhan rasa puas sekaligus komitmen yang tinggi pada kelompok dan organisasi, merupakan tujuan dari kepemimpinan transformasional. Bukan cuma sekadar mengelola yang dilakukan oleh pemimpin dalam skema ini, melainkan juga pemberian inspirasi sehingga kontribusi terbaik mereka bisa terdorong demi meraih tujuan bersama.¹⁹

Tujuan pemimpin transformasional untuk menjadi pengubah di bermacam bidang lewat kreasi baru di tengah keterbatasan (*frugal innovation*) turut ditambahkan oleh Solikin M. Juhro dalam bahasan kepemimpinan pembangunan. Pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional tidak lagi cuma dibenturkan dengan kepemimpinan transaksional, melainkan diartikan sebagai corak kepemimpinan yang membawa perubahan lewat jalan inovasi supaya dampak pada kesejahteraan yang langgeng bisa dirasakan.²⁰

¹⁸ Wendy Sepmady Hutahaeen, *Filsafat Dan Teori Kepemimpinan* (Kota Malang: Ahlimedia Press, 2021), 54.

¹⁹ Setiawan and Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 22–23.

²⁰ Solikin M. Juhro, *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, Dan Implikasi Pada Pembangunan* (Jakarta: Bank Indonesia Institute, 2020), 40.

Dorongan untuk melakukan perubahan budaya, inovasi, serta pertumbuhan organisasi lewat pengaruh yang positif dan inspiratif juga ditambahkan oleh Wulandari dan Mulyanto sebagai tujuan dari kepemimpinan transformasional. Lewat pendekatan yang dititikberatkan pada pematangan pribadi pengikut secara utuh, tujuan tersebut bisa diwujudkan, dengan harapan tidak hanya kerja yang lebih baik yang bisa mereka lakukan, tapi perkembangan diri untuk menjadi pemimpin di lingkungan masing-masing juga dapat dicapai.²¹

Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa tujuan utama kepemimpinan transformasional adalah menginspirasi, memotivasi, dan membimbing pengikut untuk menciptakan perubahan dan pencapaian yang lebih bermakna bagi organisasi. Tujuan tersebut tidak terbatas pada hasil kerja semata, tetapi juga pada pengembangan kapasitas moral, intelektual, dan kepemimpinan pengikut secara berkesinambungan.

4. Fungsi Kepemimpinan Transformasional

Bass sebagaimana dikutip Setiawan dan Muhith merumuskan tiga fungsi yang menjadi indikator kepemimpinan transformasional dalam organisasi.²²

²¹ Wulandari and Mulyanto, *Kepemimpinan*, 30.

²² Setiawan and Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 87.

- a. *Transformational leaders increase subordinates' awareness of the importance of their tasks and the importance of performing well*, yaitu pemimpin meningkatkan kesadaran bawahan akan pentingnya tugas mereka dan pentingnya melaksanakan tugas dengan baik.
- b. *Transformational leaders make subordinates aware of their needs for personal growth, development, and accomplishment*, yaitu pemimpin membuat bawahan menyadari kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, pengembangan diri, dan pencapaian.
- c. *Transformational leaders motivate their subordinates to work for the good of the organization rather than exclusively for their own personal gain or benefit*, yaitu pemimpin memotivasi bawahan untuk bekerja demi kebaikan organisasi, bukan semata demi keuntungan pribadi.

Humaisi, Thoyib, dan Nurdin menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan transformasional dalam organisasi mencakup fungsi memotivasi dan memberdayakan pengikut. Fungsi sebagai agen perubahan yang bertindak sebagai katalisator dijalankan oleh pemimpin transformasional, di mana peran untuk mengubah sistem ke arah yang lebih baik diberikan lewat peningkatan mutu sumber daya manusia yang tersedia. Di samping itu, fungsi untuk menginspirasi berbagai peluang yang bisa dicapai oleh pengikut turut dijalankan oleh pemimpin

transformatif, sekaligus diperlihatkan juga potensi dalam diri pengikut yang mungkin belum disadari oleh mereka selama ini.²³

Silalahi menambahkan bahwa fungsi kepemimpinan transformatif mencakup tiga peran utama, yaitu peran interpersonal, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan. Dalam peran interpersonal, pemimpin bertindak sebagai simbol organisasi, motivator, dan penghubung jaringan. Dalam peran informasional, pemimpin berfungsi sebagai pemantau, distributor informasi, dan juru bicara organisasi. Sementara dalam peran pengambilan keputusan, pemimpin berfungsi sebagai *entrepreneur*, peredam gangguan, pembagi sumber daya, dan perunding bagi organisasi.²⁴

Dari penjelasan beberapa ahli di atas, kesimpulan diambil oleh penulis bahwa satu kesatuan peran yang wajib ada dalam diri pemimpin agar status quo bisa dilewati serta perubahan nyata dalam organisasi dapat didorong, merupakan wujud dari fungsi kepemimpinan transformatif. Ketiga fungsi tersebut, yaitu meningkatkan kesadaran, menumbuhkan kebutuhan berkembang, dan menggerakkan bawahan demi kepentingan organisasi, membuat kepemimpinan transformatif berbeda secara mendasar dari kepemimpinan yang hanya mengandalkan pertukaran imbalan.

²³ Humaisi, Thoyib, and Nurdin, *Kepemimpinan Transformatif Berbasis Pesantren Dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional Di Indonesia*, 41.

²⁴ Silalahi, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 56–58.

5. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Ress sebagaimana dikutip Senny dan Wijayaningsih mengemukakan tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis.²⁵

- a. Simplikasi, yaitu Kemampuan serta keterampilan dari seorang pemimpin dalam menyampaikan visi secara gamblang dan praktis menjadi hal pertama yang penting untuk diterapkan.
- b. Motivasi, yaitu Komitmen dari tiap orang yang terlibat terhadap visi yang telah dijabarkan menjadi hal yang harus bisa didapatkan melalui kemampuan ini.
- c. Fasilitasi, yaitu Pembelajaran yang berlangsung di dalam organisasi, baik secara kelembagaan, kelompok, maupun perorangan, dijalankan secara efektif melalui kemampuan ini agar modal intelektual dari setiap orang yang terlibat dapat terus ditingkatkan.
- d. Inovasi, yaitu Perubahan yang berani serta bertanggung jawab kala situasi mendesak dan menuntut hal tersebut, dilakukan melalui kemampuan ini tanpa perlu merusak rasa percaya serta tim kerja yang telah dibentuk.

²⁵ Mei Hardika Senny, Lanny Wijayaningsih, and Mozes Kurniawan, "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD Di Kecamatan Sidorejo Salatiga," *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan* 8, no. 2 (2018): 17–209.

- e. Mobilitas, yaitu Segala sumber daya yang tersedia digerakkan demi melengkapi sekaligus memperkuat para pengikut dalam mewujudkan visi serta tujuan bersama.
- f. Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir dan menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas, didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Beberapa prinsip mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional diterapkan diberikan oleh Northouse sebagaimana yang dikutip oleh Humaisi, Thoyib, dan Nurdin. Pertama, pemberian wewenang dilakukan kepada semua bawahan agar hal terbaik bagi organisasi bisa mereka lakukan. Kedua, usaha untuk menjadi sosok pemimpin yang layak dicontoh lewat landasan nilai yang tinggi harus dijalankan. Ketiga, segala pemikiran dari bawahan wajib didengarkan demi mematangkan semangat kerja sama. Keempat, sebuah visi yang bisa dipercaya oleh seluruh orang di dalam organisasi harus dibentuk. KeFifth, peran sebagai agen perubahan di dalam organisasi diambil lewat pemberian contoh langsung tentang bagaimana suatu perubahan dirancang sekaligus dijalankan. Keenam, bantuan kepada organisasi

diberikan melalui cara menolong orang lain terlebih dahulu supaya kontribusi bagi organisasi dapat mereka sumbangkan.²⁶

Juhro menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional berlandaskan pada prinsip *triple focus*, yaitu *inner focus* (memimpin diri sendiri), *others focus* (memimpin orang lain), dan *outer focus* (memimpin organisasi). Ketiga fokus ini menunjukkan bahwa transformasi harus diawali dari dalam diri pemimpin terlebih dahulu sebelum dapat menggerakkan orang lain dan mengubah organisasi secara keseluruhan.²⁷

Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional menggambarkan rangkaian sikap dan keterampilan yang saling melengkapi dan harus dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional. Tanpa salah satu prinsip, sinergi kepemimpinan transformasional menjadi tidak utuh dalam praktiknya, sehingga seluruh prinsip tersebut perlu dijalankan secara terpadu dan konsisten.

6. Kelebihan Kepemimpinan Transformasional

Wulandari dan Mulyanto mengemukakan beberapa kelebihan kepemimpinan transformasional yang perlu dipertimbangkan ketika menerapkan gaya kepemimpinan ini di dalam organisasi.²⁸

²⁶ Humaisi, Thoyib, and Nurdin, *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Pesantren Dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional Di Indonesia*, 30.

²⁷ Juhro, *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, Dan Implikasi Pada Pembangunan*, 77–78.

²⁸ Wulandari and Mulyanto, *Kepemimpinan*, 38–40.

a. Motivasi yang tinggi

Inspirasi serta motivasi bisa diberikan kepada pengikut oleh pemimpin transformasional melalui penyampaian visi yang menarik dan komunikasi yang membakar semangat, sehingga tingkat keterlibatan mereka dapat ditingkatkan.

b. Peningkatan kinerja

Kenaikan mutu kerja dari perorangan maupun kelompok kerap dihubungkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, karena tingkat kinerja yang tinggi dipicu oleh pemimpin lewat pemberian inspirasi serta dukungan kepada para pengikut.

c. Pengembangan kepemimpinan

Pematangan pribadi sekaligus profesional dari pengikut akan disokong oleh pemimpin transformasional, sehingga kesempatan untuk belajar, berkembang, serta tumbuh sebagai pemimpin masa depan dapat diperoleh oleh mereka.

d. Inovasi dan kreativitas

Dukungan terhadap inovasi dan kreativitas di lingkungan pengikut akan diberikan oleh kepemimpinan transformasional, di mana pemikiran kritis dirangsang serta uji coba beserta jalan keluar yang baru terus didorong.

e. Hubungan yang kuat

Hubungan antarpersonal sangat diperhatikan oleh pemimpin transformasional, sehingga rasa didukung, dihargai, sekaligus dilibatkan bisa dirasakan oleh para pengikut.

f. Pencapaian tujuan yang ambisius

Keterkaitan dengan peraih target yang besar dan penting sering kali ditemukan dalam kepemimpinan transformasional, karena usaha yang lebih keras serta pendobrakan batas kemampuan dari pengikut terus dipacu oleh pemimpin.

g. Komitmen organisasi yang tinggi

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari pengikut karena mereka merasa terhubung dengan visi dan nilai-nilai yang dipromosikan oleh pemimpin.

Humaisi, Thoyib, dan Nurdin menambahkan bahwa kelebihan kepemimpinan transformasional juga tampak pada kemampuannya mendistribusikan fungsi kepemimpinan kepada seluruh anggota organisasi. Karisma pribadi tidak dijadikan sebagai satu-satunya sandaran atau tumpuan oleh pemimpin transformasional, melainkan usaha untuk memberdayakan staf terus dilakukan supaya status sebagai pemimpin di lingkungan masing-masing bisa digapai oleh para anggota kelak. Kelebihan ini menciptakan organisasi yang tidak bergantung pada

satu figur, melainkan tumbuh dari dalam melalui kepemimpinan yang tersebar.²⁹

Azmy menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional unggul dibandingkan kepemimpinan transaksional karena pemimpin transformasional mampu menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi. Pemimpin memberikan perhatian pada setiap kebutuhan dan kekhawatiran pengikutnya sehingga memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap motivasi dan loyalitas mereka, sesuatu yang tidak dapat dicapai semata melalui sistem imbalan yang bersifat transaksional.³⁰

Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kelebihan-kelebihan kepemimpinan transformasional menempatkannya sebagai pendekatan yang relevan untuk membangun organisasi modern yang adaptif dan inovatif. Kelebihan ini terutama tampak ketika organisasi membutuhkan perubahan, peningkatan kinerja, dan penguatan komitmen kolektif seluruh anggotanya.

7. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat diukur dan diidentifikasi melalui indikator-indikator yang bersifat konkret dan dapat diamati dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Bass menyatakan bahwa

²⁹ Humaisi, Thoyib, and Nurdin, *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Pesantren Dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional Di Indonesia*, 41.

³⁰ Azmy, *Teori Dan Dasar Kepemimpinan*, 58.

kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator yang menjadi tolok ukur untuk menilai sejauh mana seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan ini dalam organisasi.³¹ Keempat indikator tersebut diuraikan sebagai berikut:

a. Kharisma

Oleh Bass dikemukakan bahwa karakteristik *idealized influence* menjadi sumber bagi indikator kharisma dalam kepemimpinan transformasional, di mana tindakan serta pemberian contoh lewat perilaku sang pemimpin sendiri ditunjukkan bagi para bawahannya, sehingga sosok yang dicontoh secara langsung dalam aktivitas organisasi sehari-hari bisa disandang oleh pemimpin.³² Kharisma merupakan gambaran perilaku seorang pemimpin yang bisa membuat para pengikutnya merasa bangga, mengagumi, menghormati, dan sekaligus memercayainya.³³ Humaisi, Thoyib, dan Nurdin menjelaskan bahwa perilaku *idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang mempunyai komitmen tinggi, visi yang jelas, keyakinan diri yang kuat, konsisten, serta mampu memengaruhi seluruh anggota organisasi dan membangkitkan semangat yang tinggi terhadap

³¹ Humaidi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja*, 32–33.

³² Ibid.

³³ Dian Eko Prastyo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kualitas Hubungan," *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 2, no. 4 (2014): 1458.

pencapaian sasaran, sehingga pemimpin semacam ini menjadi suri teladan yang perkataan dan perilakunya selaras satu sama lain.³⁴ Setiawan dan Muhith menambahkan bahwa ciri pemimpin kharismatik adalah kemampuannya membawa pengikut ke arah idealisme yang diyakini dapat tercapai, bukan sekadar sebagai jalan, sehingga pengikut bersedia mengikutinya secara sukarela, bukan karena tekanan.³⁵

Tujuan indikator kharisma adalah membangun rasa percaya, loyalitas, dan kekaguman dari pengikut sehingga mereka terdorong bekerja melampaui harapan demi kepentingan organisasi. Setiawan dan Muhith menjelaskan bahwa kharisma bertujuan menjadikan pemimpin sebagai sumber inspirasi yang membuat pengikut termotivasi untuk terus mencapai sasaran organisasi secara berkelanjutan.³⁶ Adapun tantangan kharisma adalah potensi ketergantungan berlebihan dari pengikut kepada figur pemimpin sehingga inisiatif dan kreativitas mereka dapat melemah. Wulandari dan Mulyanto mengingatkan bahwa kelemahan kepemimpinan kharismatik adalah kecenderungan pengikut untuk terlalu

³⁴ Humaisi, Thoyib, and Nurdin, *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Pesantren Dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional Di Indonesia*, 34–35.

³⁵ Setiawan and Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 154.

³⁶ Ibid.

bergantung pada pemimpin, yang pada akhirnya dapat menghambat kemandirian dan kreativitas mereka dalam organisasi.³⁷

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kharisma merupakan fondasi pengaruh pemimpin transformasional yang dibangun melalui keteladanan, konsistensi, dan integritas, bukan melalui tekanan maupun kewenangan formal semata.

b. Inspirasi

Bass mengemukakan bahwa indikator inspirasi dalam kepemimpinan transformasional bersumber dari karakteristik *inspirational motivation*, yaitu perilaku pemimpin yang memberi inspirasi kepada bawahannya dengan cara berkomunikasi secara jelas untuk menyampaikan tujuan serta harapan organisasi kepada seluruh anggotanya.³⁸ Wujud dari perilaku seorang pemimpin di mana harapan yang gamblang terhadap prestasi bawahan mampu disuarakan, komitmen penuh pada seluruh tujuan organisasi diperlihatkan, serta gairah tim dipacu lewat penumbuhan rasa antusias sekaligus optimisme, merupakan arti dari inspirasi.³⁹ Humaisi, Thoyib, dan Nurdin menjelaskan bahwa *inspirational motivation* adalah perilaku pemimpin transformasional yang

³⁷ Wulandari and Mulyanto, *Kepemimpinan*, 39–40.

³⁸ Setiawan and Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 9.

³⁹ Humaidi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja*, 32–33.

memberikan inspirasi dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi sekaligus mendorong mereka untuk melihat tantangan sebagai peluang belajar dan meraih prestasi yang gemilang, sehingga pemimpin menjadi sumber inspirasi yang menumbuhkan kepercayaan diri pengikut.⁴⁰ Juhro menambahkan bahwa ciri pemimpin inspiratif adalah kemampuannya memberikan contoh nyata melalui tindakan, bukan sekadar kata-kata, sehingga pengikut memiliki *role model* yang konkret untuk diikuti dalam kehidupan organisasi sehari-hari.⁴¹

Tujuan indikator inspirasi adalah membangkitkan antusiasme, optimisme, dan komitmen kolektif pengikut terhadap visi dan tujuan organisasi sehingga seluruh energi anggota diarahkan pada pencapaian yang bermakna. Setiawan dan Muhith menjelaskan bahwa pemimpin yang menjalankan inspirasi secara efektif akan mendorong pengikut untuk melampaui minat pribadi mereka demi kemaslahatan kelompok dan organisasi secara keseluruhan.⁴² Adapun tantangan indikator inspirasi adalah menjaga konsistensi antara pesan inspiratif yang disampaikan dan perilaku nyata pemimpin, karena apabila terdapat kesenjangan antara keduanya, Humaisi, Thoyib, dan

⁴⁰ Humaisi, Thoyib, and Nurdin, *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Pesantren Dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional Di Indonesia*, 41.

⁴¹ Juhro, *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, Dan Implikasi Pada Pembangunan*, 41–42.

⁴² Setiawan and Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 163.

Nurdin mengingatkan bahwa kepercayaan pengikut dapat runtuh dan motivasi mereka akan menurun secara signifikan, sehingga seluruh upaya inspirasi menjadi tidak efektif.⁴³

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa inspirasi adalah kemampuan pemimpin untuk menyalakan semangat dan optimisme pengikut melalui komunikasi visi yang jelas, keteladanan nyata, dan penggunaan simbol-simbol yang bermakna bagi seluruh anggota organisasi.

c. Stimulasi Intelektual

Bass mengemukakan bahwa indikator stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional bersumber dari karakteristik *intellectual stimulation*, yaitu perilaku pemimpin yang menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas dalam organisasi, sehingga anggota terdorong untuk berpikir di luar kebiasaan lama dan menemukan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.⁴⁴ Wujud dari seorang pemimpin di mana gagasan-gagasan segar mampu ditumbuhkan, jalan keluar yang lebih kreatif atas bermacam kendala yang ditemui bawahan disodorkan, serta pemberian motivasi kepada bawahan dijalankan agar cara-cara yang lebih baru dalam menuntaskan tugas-tugas organisasi bisa dicari,

⁴³ Humaisi, Thoyib, and Nurdin, *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Pesantren Dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional Di Indonesia*, 41.

⁴⁴ Setiawan and Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 9.

merupakan gambaran dari stimulasi intelektual.⁴⁵ Oleh Humaisi, Thoyib, dan Nurdin dijelaskan bahwa langkah untuk menaikkan kesadaran pengikut pada masalah diri sendiri dan organisasi, serta tindakan memengaruhi agar masalah itu dipandang dari sudut pandang yang baru, merupakan wujud dari perilaku *intellectual stimulation*. Lewat cara ini, peran untuk menjadi penumbuh gagasan kreatif sekaligus sosok *problem solver* yang menyodorkan jalan keluar atas bermacam kendala di dalam organisasi, dapat dijalankan oleh pemimpin transformasional.⁴⁶ Turut ditambahkan oleh Setiawan dan Muhith bahwa kecakapan pemimpin dalam menaikkan tingkat intelegensi, penalaran rasional, serta penguraian masalah secara teliti, merupakan ciri dari stimulasi intelektual. Dalam hal ini, eksplorasi terhadap cara-cara baru dalam memandang sebuah persoalan akan dipacu pada diri pengikut, sehingga kebiasaan-kebiasaan lama tidak sekadar diikuti begitu saja oleh mereka.⁴⁷

Tujuan indikator stimulasi intelektual adalah menumbuhkan kapasitas berpikir kreatif dan kritis pada pengikut sehingga mereka mampu menemukan pendekatan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi tantangan organisasi secara mandiri.

⁴⁵ Prastyo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kualitas Hubungan," 1458.

⁴⁶ Humaisi, Thoyib, and Nurdin, *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Pesantren Dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional Di Indonesia*, 43–44.

⁴⁷ Setiawan and Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 87.

Humaisi, Thoyib, dan Nurdin menjelaskan bahwa stimulasi intelektual bertujuan mendorong terciptanya budaya musyawarah dan tradisi berbagi gagasan dalam organisasi sehingga energi positif terus lahir dan penyegaran cara kerja dapat terwujud secara berkesinambungan.⁴⁸ Adapun tantangan indikator ini adalah memastikan bahwa dorongan berpikir kritis benar-benar tertransformasi menjadi kemandirian kerja pada tataran praktis. Setiawan dan Muhith mengingatkan bahwa apabila stimulasi intelektual hanya berhenti pada tataran arahan verbal tanpa disertai ruang nyata bagi pengikut untuk mencoba dan bereksperimen, kemandirian yang diharapkan akan sulit terwujud dalam keseharian organisasi.⁴⁹

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa stimulasi intelektual adalah kemampuan pemimpin untuk menggerakkan daya pikir kreatif dan kritis pengikut melalui dorongan eksplorasi, pemberian ruang diskusi, dan fasilitasi pembelajaran yang berkesinambungan di dalam organisasi.

d. Pertimbangan Individual

Oleh Bass dikemukakan bahwa karakteristik *individualized consideration* menjadi sumber bagi indikator pertimbangan individual

⁴⁸ Humaisi, Thoyib, and Nurdin, *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Pesantren Dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional Di Indonesia*, 44.

⁴⁹ Setiawan and Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 87.

dalam kepemimpinan transformasional, di mana perhatian khusus pada kebutuhan tiap perorangan untuk ikut serta dan berkembang diberikan oleh pemimpin lewat tindakan layaknya pelatih atau penasihat bagi masing-masing anggota organisasi.⁵⁰ Wujud dari seorang pemimpin yang memiliki kemauan untuk mendengarkan secara teliti serta penuh perhatian pada setiap opini dan masukan dari bawahan, sekaligus segala keperluan bawahan demi kemajuan karier diperhatikan secara khusus, merupakan gambaran dari pertimbangan individual.⁵¹ Humaisi, Thoyib, dan Nurdin menjelaskan bahwa *individual consideration* dalam kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memperlakukan setiap orang sebagai individu yang unik, di mana keragaman minat, bakat, kemampuan, dan karakter setiap anggota harus diketahui secara mendalam oleh pemimpin sehingga ia dapat memperlakukan setiap anggota secara personal dan proporsional.⁵² Turut ditambahkan oleh Setiawan dan Muhith bahwa kecakapan dalam merenung, berpikir, serta memetakan apa saja keperluan anggotanya, menjadi penanda bagi sosok pemimpin yang menerapkan pertimbangan individual. Bukan hanya itu, pengenalan atas kecakapan mereka, pelimpahan

⁵⁰ Ibid., 9.

⁵¹ Humaidi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja*, 32–33.

⁵² Humaisi, Thoyib, and Nurdin, *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Pesantren Dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional Di Indonesia*, 46.

wewenang, pemberian bimbingan, serta pemberian semangat pun dijalankan agar keberanian untuk mengaktualisasikan diri di dalam organisasi bisa dimiliki oleh para anggota.⁵³

Tujuan indikator pertimbangan individual adalah mendorong setiap anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang sesuai potensi masing-masing sehingga kontribusi mereka semakin bermakna bagi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Setiawan dan Muhith menjelaskan bahwa perhatian personal juga bertujuan memperkuat ikatan emosional antara pemimpin dan bawahan yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan loyalitas anggota terhadap organisasi.⁵⁴ Adapun tantangan pertimbangan individual adalah keterbatasan waktu dan perhatian pemimpin untuk menjangkau seluruh anggota secara merata. Humaisi, Thoyib, dan Nurdin mengingatkan bahwa dalam organisasi dengan jumlah anggota yang besar, terdapat risiko bahwa perhatian personal hanya dinikmati oleh sebagian anggota saja, sementara anggota lainnya merasa kurang diperhatikan sehingga motivasi dan komitmen mereka dapat melemah secara perlahan.⁵⁵

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pertimbangan individual adalah kemampuan pemimpin untuk

⁵³ Setiawan and Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan*, 169.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Humaisi, Thoyib, and Nurdin, *Kepemimpinan Transformasional Berbasis Pesantren Dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional Di Indonesia*, 46.

mengenali, menghargai, dan merespons kebutuhan unik setiap anggota organisasi melalui pendekatan personal yang empatik, sehingga setiap anggota merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Keempat indikator kepemimpinan transformasional, yaitu kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, membentuk satu kesatuan kerangka yang saling melengkapi. Indikator-indikator ini tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan bekerja secara sinergis untuk membangun pengaruh pemimpin yang menyeluruh terhadap pengikutnya, mulai dari dimensi emosional, motivasional, intelektual, hingga personal.

B. Kepala Kejaksaan

1. Pengertian Kejaksaan

Kekuasaan negara khususnya pada ranah penuntutan serta penegakan hukum dijalankan oleh Kejaksaan Republik Indonesia selaku lembaga negara. Berdasarkan apa yang dimuat dalam situs resmi Kejaksaan Republik Indonesia, kekuasaan negara di bidang penuntutan tersebut dilaksanakan oleh Kejaksaan, di mana status sebagai satu kesatuan yang utuh dan tidak boleh terpisah-pisah dalam mengoperasikan kekuasaan penuntutan dipegang oleh Kejaksaan Agung, Kejaksaan Tinggi, beserta Kejaksaan Negeri. Dalam pelaksanaan

funksinya, tampuk kepemimpinan Kejaksaan berada di tangan Jaksa Agung, di mana tanggung jawab langsung diberikan kepada Presiden, serta kendali komando dibawahinya terhadap tujuh Jaksa Agung Muda sekaligus seluruh Kepala Kejaksaan Tinggi di setiap provinsi.⁵⁶

Melalui buku *Bunga Rampai Kejaksaan Republik Indonesia*, posisi yang ambigu dalam sistem ketatanegaraan Indonesia dijelaskan oleh Tim Masyarakat Pemantau Peradilan Indonesia Fakultas Hukum Universitas Indonesia tengah dialami oleh Kejaksaan selaku lembaga pemerintahan yang menjalankan kekuasaan negara di bidang penuntutan. Di satu sisi Kejaksaan menjalankan fungsi penuntutan yang berkaitan dengan kekuasaan yudikatif, sementara di sisi lain Kejaksaan berkedudukan sebagai lembaga pemerintahan yang berada di bawah kekuasaan eksekutif, kondisi yang dikenal sebagai *dual obligation*. Posisi ini menuntut profesionalisme dan independensi tinggi dari seluruh aparatur kejaksaan agar fungsi penegakan hukum dapat terlaksana secara adil dan merdeka dari pengaruh kekuasaan mana pun.⁵⁷ Turut ditambahkan oleh Mufrohim dan Herawati bahwa tuntutan untuk lebih mengambil peran dalam menegakkan supremasi hukum, melindungi kepentingan umum, menegakkan hak asasi manusia, serta memberantas korupsi, kolusi, dan

⁵⁶ Kejaksaan Republik Indonesia, "Pengertian Kejaksaan," 2026, accessed June 3, 2026, <https://www.kejaksaan.go.id/about/info>.

⁵⁷ Tim Masyarakat Pemantau Peradilan Indonesia Fakultas Hukum Universitas Indonesia, *Bunga Rampai Kejaksaan Republik Indonesia*, ed. Siti Aminah Tardi (Depok: Badan Penerbit Fakultas Hukum Universitas Indonesia, 2015), 174–175.

nepotisme, dibebankan kepada Kejaksaan berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2021 perubahan atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2004 tentang Kejaksaan Republik Indonesia. Hal ini dilakukan lewat pelaksanaan kekuasaan negara di bidang penuntutan secara merdeka, di mana pelepasan diri dari segala pengaruh kekuasaan pemerintah ataupun kekuatan lainnya wajib diwujudkan.⁵⁸

Dari paparan bermacam sumber itu, sebuah simpulan ditarik oleh penulis bahwa kedudukan yang strategis dalam sistem penegakan hukum di Indonesia dipunyai oleh Kejaksaan Republik Indonesia sebagai lembaga negara, yang menjalankan kekuasaan penuntutan secara merdeka sebagai satu kesatuan hierarkis dari tingkat pusat hingga daerah. Keberhasilan Kejaksaan dalam menjalankan fungsinya sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan integritas aparatur yang ada di dalamnya pada setiap tingkatan.

2. Peran Kejaksaan

Berdasarkan apa yang dimuat dalam situs resmi Kejaksaan Republik Indonesia, peran sebagai lembaga negara yang melaksanakan kekuasaan negara di ranah penuntutan, penegakan hukum, serta keadilan dipegang oleh Kejaksaan. Fungsi sebagai *dominus litis* atau pengendali proses perkara turut dijalankan oleh mereka, lantaran

⁵⁸ Mufrohim and Herawati, "Independensi Lembaga Kejaksaan Sebagai Legal Structure Didalam Sistem Peradilan Pidana (Criminal Justice System) Di Indonesia," 375.

kepastian layak atau tidaknya suatu kasus dibawa ke pengadilan hanya bisa diputuskan oleh institusi Kejaksaan mengacu pada alat bukti yang sah menurut hukum acara pidana. Di samping itu, status sebagai *executive ambtenaar* yang bermakna satu-satunya instansi pelaksana putusan pidana juga disandang oleh Kejaksaan, disertai kepemilikan peran dalam perkara perdata dan tata usaha negara sebagai jaksa pengacara negara demi mewakili pihak pemerintah.⁵⁹

Oleh Mufrohim dan Herawati dijelaskan bahwa posisi sentral sebagai penyaring antara proses penyidikan dan proses pemeriksaan di persidangan dicakup oleh Kejaksaan dalam menjalankan perannya di dalam sistem peradilan pidana di Indonesia. Kejaksaan berada di poros yang menghubungkan dua subsistem peradilan pidana, yaitu subsistem kepolisian di satu sisi dan subsistem pengadilan di sisi lain. Peran strategis ini menjadikan Kejaksaan sebagai penjamin bahwa hanya perkara yang memiliki dasar hukum yang cukup yang akan dibawa ke proses persidangan.⁶⁰

Tim Masyarakat Pemantau Peradilan Indonesia Fakultas Hukum Universitas Indonesia melalui buku *Bunga Rampai Kejaksaan Republik Indonesia* menjelaskan bahwa Kejaksaan menjalankan peran ganda dalam sistem ketatanegaraan Indonesia. Di satu sisi, Kejaksaan menjalankan

⁵⁹ Kejaksaan Republik Indonesia, "Pengertian Kejaksaan."

⁶⁰ Mufrohim and Herawati, "Independensi Lembaga Kejaksaan Sebagai Legal Structure Didalam Sistem Peradilan Pidana (Criminal Justice System) Di Indonesia," 375.

fungsi penuntutan yang berkaitan dengan kekuasaan yudikatif, sementara di sisi lain Kejaksaan berkedudukan sebagai lembaga pemerintahan yang berada di bawah kekuasaan eksekutif. Kondisi ini menempatkan Kejaksaan pada posisi *dual obligation* yang menuntut profesionalisme dan independensi tinggi dalam menjalankan setiap perannya, agar fungsi penegakan hukum dapat terlaksana secara adil dan merdeka dari pengaruh kekuasaan mana pun.⁶¹

Fahik, Dewi, dan Widyantara dalam penelitian tentang implementasi Peraturan Kejaksaan RI Nomor 15 Tahun 2020 menambahkan bahwa Kejaksaan juga menjalankan peran dalam mewujudkan keadilan restoratif (*restorative justice*) sebagai salah satu bentuk pembaruan dalam sistem peradilan pidana Indonesia. Dalam peran ini, Kejaksaan tidak hanya berfungsi sebagai penuntut, tetapi juga sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk menghentikan penuntutan berdasarkan pertimbangan kepentingan umum dan keadilan substansial di tengah masyarakat.⁶²

Berdasarkan uraian beberapa sumber tersebut, penulis menyimpulkan bahwa Kejaksaan Republik Indonesia menjalankan peran yang sangat luas dan strategis, mulai dari peran penuntutan, peran

⁶¹ Tim Masyarakat Pemantau Peradilan Indonesia Fakultas Hukum Universitas Indonesia, *Bunga Rampai Kejaksaan Republik Indonesia*, 175.

⁶² Antonius De Andrade Fahik, Anak Agung Sagung Laksmi Dewi, and I Made Minggu Widyantara, "Implementasi Peraturan Kejaksaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2020 (Studi Kasus Di Kejaksaan Negeri Jember)," *Jurnal Konstruksi Hukum* 3, no. 2 (April 2022): 241–242.

sebagai pengendali proses perkara, peran pelaksana putusan pengadilan, peran jaksa pengacara negara, hingga peran dalam mewujudkan keadilan restoratif. Keseluruhan peran tersebut menempatkan Kejaksaan sebagai pilar utama dalam sistem penegakan hukum yang adil dan bermartabat di Indonesia.

3. Pengertian Kepala Kejaksaan

Berdasarkan apa yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2004 tentang Kejaksaan Republik Indonesia sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2021, kendali atas pelaksanaan tugas dan wewenang kejaksaan di daerah hukumnya dipegang oleh Kepala Kejaksaan Negeri selaku pimpinan kejaksaan negeri. Dalam menuntaskan seluruh tugas yang dipikulnya, Kepala Kejaksaan Negeri dibantu oleh sejumlah orang yang mengisi unsur pembantu pimpinan serta unsur pelaksana. Sementara itu, kendali atas pelaksanaan tugas dan wewenang kejaksaan di sebagian wilayah hukum kejaksaan negeri yang membawahnya, dipegang oleh Kepala Cabang Kejaksaan Negeri selaku pimpinan cabang kejaksaan negeri.

Oleh Syahbana, Basrindu, dan Yahya dijelaskan bahwa kendali atas seluruh pelaksanaan tugas di satuan kerjanya termasuk aspek manajerial, organisasional, operasional, sampai teknis yuridis dipegang oleh Kepala Kejaksaan Negeri selaku pimpinan. Tanggung jawab untuk memastikan agar seluruh fungsi kejaksaan di daerah hukumnya berjalan

searah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku beserta kebijakan yang diputuskan oleh Jaksa Agung, dipikul oleh Kepala Kejaksaan Negeri, bersamaan dengan dibina dan dikembangkannya aparatur kejaksaan di lingkungan yang dipimpinnya.⁶³

Sementara itu, di dalam profil Kejaksaan Negeri Way Kanan turut dijelaskan bahwa tugas untuk memimpin serta mengendalikan Kejaksaan Negeri dalam menjalankan tugas, wewenang, dan fungsi kejaksaan di daerah hukumnya, diemban oleh sosok Kepala Kejaksaan Negeri. Selain itu, Kepala Kejaksaan Negeri juga bertugas membina aparatur kejaksaan di lingkungan yang dipimpinnya agar berdaya guna dan berhasil guna dalam menjalankan seluruh fungsi pelayanan hukum kepada masyarakat.⁶⁴

Berdasarkan uraian beberapa sumber tersebut, penulis menyimpulkan bahwa Kepala Kejaksaan Negeri adalah pemimpin puncak di satuan kerja kejaksaan tingkat negeri yang mengemban tanggung jawab ganda, yaitu tanggung jawab fungsional dalam penegakan hukum di daerah hukumnya sekaligus tanggung jawab manajerial dalam pembinaan dan pengembangan seluruh aparatur yang berada di bawah kepemimpinannya.

⁶³ Firman Syahbana, Gerilyansyah Basrindu, and Muhammad Yahya, "Kinerja Jaksa Pada Kantor Kejaksaan Negeri Banjarbaru," *Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen* 2 (2018): 78–79.

⁶⁴ Kejaksaan Negeri Way Kanan, "Profil Kejaksaan Negeri Way Kanan," 2023.

4. Tugas Kepala Kejaksaan

Kejaksaan Negeri Way Kanan dalam profilnya dan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2004 jo. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2021 menjadi dasar utama perumusan tugas Kepala Kejaksaan Negeri yang terdiri atas sembilan bidang tugas berikut.⁶⁵

- a. Kebijakan pelaksanaan hukum dan keadilan, baik yang sifatnya mencegah sebelum pelanggaran terjadi maupun menindak setelah pelanggaran terjadi, dijalankan dan/atau dikendalikan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang ditetapkan oleh Jaksa Agung.
- b. Penyelidikan, penyidikan, prapenuntutan, pemeriksaan tambahan, penuntutan, pelaksanaan putusan pengadilan, beserta tindakan hukum lain dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan Jaksa Agung.
- c. Koordinasi penanganan perkara pidana tertentu dengan instansi terkait yang meliputi penyelidikan, penyidikan, serta tugas yustisial lain dilangsungkan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- d. Pencegahan dan pelarangan terhadap orang yang terlibat dalam suatu perkara pidana untuk masuk atau keluar wilayah kekuasaan Negara Republik Indonesia, peredaran barang cetakan yang dapat

⁶⁵ Ibid.

mengganggu ketertiban umum, penyalahgunaan atau penodaan agama, serta pengawasan aliran kepercayaan yang dapat membahayakan negara, dilaksanakan secara berkala.

- e. Tindakan hukum di bidang perdata dan tata usaha negara dijalankan, di mana pemerintah dan negara, badan usaha milik negara, dan/atau badan usaha milik daerah diwakili di dalam dan di luar pengadilan sebagai usaha menyelamatkan kekayaan negara.
- f. Kerja sama dengan lembaga negara, instansi pemerintah, dan organisasi lain di daerah hukumnya dibina dan dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul, terutama yang menyangkut tanggung jawab kejaksaan.
- g. Pengelolaan data statistik kriminal serta penerapan dan pengembangan teknologi informasi di lingkungan kejaksaan negeri menjadi hal yang dipertanggungjawabkan.
- h. Perencanaan dan pengawasan atas kinerja dan keuangan intern serta tugas pengawasan lainnya di lingkungan Kejaksaan Negeri dan Cabang Kejaksaan Negeri dikendalikan secara penuh.
- i. Pengendalian atas benda sitaan, barang bukti, dan barang rampasan dalam tahap penyidikan, penuntutan, penetapan hakim, dan putusan pengadilan dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Mufrohim dan Herawati menambahkan bahwa dalam menjalankan tugas-tugas tersebut, Kepala Kejaksaan Negeri juga bertanggung jawab memastikan supremasi hukum ditegakkan, kepentingan umum dilindungi, hak asasi manusia dihormati, serta pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme dijalankan secara konsisten sesuai dengan amanat undang-undang kejaksaan yang berlaku.⁶⁶

Fahik, Dewi, dan Widyantara menambahkan bahwa tugas Kepala Kejaksaan Negeri dalam konteks pembaruan hukum juga mencakup pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pendekatan keadilan restoratif di lingkungan kejaksaan negeri yang dipimpinnya, termasuk memastikan bahwa penghentian penuntutan berdasarkan kepentingan umum dilakukan sesuai prosedur dan pertimbangan hukum yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.⁶⁷

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa tugas Kepala Kejaksaan Negeri mencakup spektrum yang sangat luas, mulai dari pengendalian kebijakan hukum, penanganan perkara pidana, perlindungan kepentingan umum, koordinasi lintas instansi, pembinaan aparatur, pengelolaan data dan teknologi, pengawasan keuangan, hingga pengendalian barang bukti. Keseluruhan tugas tersebut memerlukan

⁶⁶ Mufrohim and Herawati, "Independensi Lembaga Kejaksaan Sebagai Legal Structure Didalam Sistem Peradilan Pidana (Criminal Justice System) Di Indonesia," 375.

⁶⁷ Fahik, Dewi, and Widyantara, "Implementasi Peraturan Kejaksaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2020 (Studi Kasus Di Kejaksaan Negeri Jember)," 243.

kepemimpinan yang kuat, kompeten, dan berintegritas agar dapat dijalankan secara efektif dan akuntabel.

C. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kualitas Kerja

Oleh Bernardin dan Russell sebagaimana dikutip Norawati, Suarni, dan Nurmansyah dijelaskan bahwa salah satu kriteria penting dalam menilai kinerja karyawan ditempati oleh kualitas kerja (quality of work), di mana sejauh mana pekerjaan yang dituntaskan itu memenuhi standar yang sudah dipatok termasuk keakuratan, ketepatan, sampai tingkat kedetailan pekerjaan akan dinilai.⁶⁸

Turut ditambahkan oleh Widyaningrum bahwa dari persepsi pegawai pada mutu pekerjaan yang didapat beserta tingkat kesempurnaan tugas terhadap kecakapan dan kemampuan yang dipunyai, menjadi tolok ukur bagi kualitas kerja. Kemampuan pegawai dalam menuntaskan tugas lewat ketelitian penuh, akurasi, serta tanggung jawab pada hasil akhir pekerjaannya, akan tercermin dari tingginya kualitas kerja tersebut.⁶⁹

Sementara itu, oleh Silaen dkk. dijelaskan bahwa tingkat kesempurnaan tugas terhadap kecakapan dan kemampuan pegawai,

⁶⁸ Suarni Norawati and Nurmansyah, *Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja* (Kota Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2025), 161–162.

⁶⁹ M Enny Widyaningrum, *Evaluasi Kinerja: Untuk Meningkatkan Produktifitas Karyawan Perusahaan* (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2020), 20.

ditambah dengan persepsi pegawai pada mutu pekerjaan yang didapat, menjadi ukuran bagi kualitas kerja. Bukan cuma hasil akhir yang didapat saja yang dicakup dalam kualitas kerja ini, melainkan proses yang dilewati oleh pegawai saat menuntaskan tugasnya secara benar dan bertanggung jawab pun turut dicakup di dalamnya.⁷⁰

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kualitas kerja adalah dimensi fundamental dalam penilaian kinerja pegawai yang mengukur sejauh mana hasil pekerjaan seorang pegawai memenuhi standar keakuratan, ketepatan, dan kesempurnaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pemahaman tentang kualitas kerja menjadi pintu masuk untuk memahami kinerja pegawai secara lebih komprehensif.

2. Pengertian Kinerja Pegawai

Asal usul istilah kinerja dipetik dari kata bahasa Inggris *performance* atau *job performance*, di mana hasil kerja, prestasi kerja, atau pelaksanaan kerja kerap dijadikan sebagai artinya.⁷¹ Dengan begitu, apa yang dihasilkan serta ditampilkan oleh seseorang saat melangsungkan pekerjaannya menjadi rujukan dari kinerja ini secara harfiah.

Oleh Robbins dinyatakan bahwa sebuah hasil yang dicapai oleh pekerjaan dalam pekerjaannya mengacu pada kriteria tertentu yang

⁷⁰ Novia Ruth Silaen, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah et al., *Kinerja Karyawan*, 31.

⁷¹ Khaeruman, *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dan Studi Kasus* (Kota Serang, Banten: CV. AA Rizky, 2021), 7.

berlaku untuk suatu pekerjaan merupakan pengertian dari kinerja.⁷² Kriteria ditempatkan oleh pandangan ini selaku tolok ukur demi menguji apakah pekerjaan itu berjalan searah rencana atau justru sebaliknya. Turut dikemukakan pula oleh Robbins bahwa interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) menjadi fungsi yang membentuk kinerja karyawan.⁷³

Makna bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai saat menuntaskan tugasnya selaras dengan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya, diberikan oleh Mangkunegara.⁷⁴ Ditambahkan oleh Hasibuan bahwa suatu hasil kerja yang dicapai seseorang kala menuntaskan aneka tugas yang dibebankan kepadanya dengan berlandaskan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, beserta waktu, merupakan wujud dari kinerja.⁷⁵ Di sisi lain, oleh Prawirosentono kinerja diartikan selaku hasil kerja yang dicapai oleh seseorang ataupun sekelompok orang di dalam suatu organisasi selaras dengan tanggung jawab tiap perorangan demi

⁷² Eko Budiyo and Mochamad Mochklas, *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Diandra Kreatif/Mirra Buana Media, 2020).

⁷³ Sri Langgeng Ratnasari et al., *Manajemen Kinerja Karyawan* (Lombok Tengah, Nusa Tenggara Barat: Forum Pemuda Aswaja, 2020), 20.

⁷⁴ Widyaningrum, *Evaluasi Kinerja: Untuk Meningkatkan Produktifitas Karyawan Perusahaan*.

⁷⁵ Khaeruman, *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dan Studi Kasus*.

menggapai tujuan organisasi secara legal, tidak menabrak hukum, serta searah dengan moral dan etika.⁷⁶

Dari sejumlah pemahaman tersebut, sebuah kesimpulan ditarik oleh penulis bahwa hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang digapai pegawai saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya pada kurun waktu tertentu demi menyokong tercapainya tujuan organisasi, merupakan definisi dari kinerja pegawai. Tingkat kemampuan, motivasi, serta kesempatan yang didapatkan di dalam lingkungan organisasi menjadi faktor yang sangat menentukan bagi kinerja pegawai.

3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Mangkunegara menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor utama.⁷⁷

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan potensi (IQ) serta kemampuan *reality* (*knowledge + skill*) menjadi bagian yang membentuk kemampuan pegawai. Kinerja yang diharapkan bakal lebih gampang digapai oleh pegawai yang mempunyai IQ memadai, tingkat pendidikan yang pas untuk posisinya, sekaligus cekatan saat membereskan urusan pekerjaan sehari-hari.

⁷⁶ Budiyanto and Mochklas, *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja*.

⁷⁷ Widyaningrum, *Evaluasi Kinerja: Untuk Meningkatkan Produktifitas Karyawan Perusahaan*, 7–8.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Sikap (*attitude*) seorang pegawai kala berhadapan dengan situasi kerja menjadi pondasi tempat terbentuknya motivasi. Keadaan yang memicu diri pegawai secara terarah demi menggapai tujuan organisasi merupakan wujud dari motivasi.

Oleh Widyaningrum turut ditambahkan bahwa kemampuan potensi (IQ) beserta kemampuan nyata (*knowledge + skill*) menjadi dua bagian yang memisahkan faktor kemampuan dalam kinerja. Prestasi yang diharapkan bakal lebih gampang digapai oleh pegawai yang mempunyai tingkat kecerdasan di atas rata-rata, dibekali pendidikan yang memadai untuk posisinya, serta cekatan dalam urusan pekerjaan sehari-hari. Adapun motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja dan merupakan kondisi mental yang mendorong individu untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.⁷⁸

Turut ditambahkan oleh Norawati, Suarni, dan Nurmansyah bahwa tiga faktor utama berdasarkan pandangan Simanjuntak menjadi hal yang memengaruhi kinerja pegawai. Tiga hal tersebut dibentuk oleh faktor kompetensi individu yang melingkupi kemampuan serta keterampilan dalam membereskan pekerjaan, faktor dukungan organisasi yang melingkupi pengorganisasian, penyediaan sarana dan

⁷⁸ Ibid.

prasarana kerja, pemilihan teknologi, hingga kenyamanan lingkungan kerja, serta faktor dukungan manajemen yang melingkupi kecakapan manajerial para pimpinan dalam membangun sistem kerja, mengembangkan kompetensi pekerja, sekaligus menumbuhkan motivasi seluruh karyawan.⁷⁹

Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai bersumber dari dalam diri pegawai (kemampuan dan motivasi) maupun dari lingkungan organisasi (dukungan manajerial, sarana prasarana, dan iklim kerja). Kedua faktor ini saling melengkapi sehingga keduanya harus dijaga dan dikembangkan secara bersamaan agar kinerja pegawai tetap optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4. Bentuk-Bentuk Kinerja Pegawai

Sejumlah bentuk kinerja yang bisa dipandang selaku hasil dengan cakupan unsur-unsur penting dalam pelaksanaan kerja, dikemukakan oleh Prawirosentono.⁸⁰

a. Efektivitas dan efisiensi

Suatu kegiatan bakal disebut efektif jika tujuan akhirnya berhasil dicapai, namun status tidak efisien bakal disematkan pada kegiatan

⁷⁹ Norawati and Nurmansyah, *Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja*, 164–166.

⁸⁰ Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 1999), 27.

itu andai ketidakpuasan justru dipicu oleh dampak-dampak yang tidak diinginkan, sekalipun efektivitas kegiatannya sudah terpenuhi.

b. Otoritas (wewenang)

Sifat dari suatu komunikasi ataupun perintah di dalam suatu organisasi formal, yang dipunyai oleh seorang anggota organisasi terhadap anggota lainnya demi melangsungkan kegiatan kerja yang sejalan dengan kontribusinya, merupakan definisi dari otoritas.

c. Disiplin

Sikap taat pada hukum serta peraturan yang berlaku menjadi arti dari disiplin. Sementara itu, tindakan dari pegawai yang bersangkutan dalam menghormati kontrak atau perjanjian kerja bersama organisasi tempatnya mencari nafkah, merupakan wujud dari disiplin pegawai.

d. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Turut ditambahkan oleh Ratnasari dkk. bahwa delapan kriteria yang dikemukakan Masharyono dkk. yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kreativitas, kerja sama, kemampuan diandalkan, inisiatif, dan kualitas pribadi bisa dijadikan acuan untuk melihat bentuk kinerja pegawai. Dari delapan kriteria itu, kepastian atas baiknya kinerja pegawai tidak sekadar ditentukan oleh hasil akhir yang

kelihatan saja, melainkan cara yang dipakai pegawai dalam membangun hubungan kerja, mengambil inisiatif, serta menjaga integritas pada tiap proses penuntasan tugasnya juga turut menentukan.⁸¹

Turut ditambahkan oleh Soelistya, Desembrianita, dan Tafrihi bahwa kontribusi yang melingkupi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu penyelesaian, kehadiran di tempat kerja, serta sikap kooperatif, bisa menjadi wujud dari kinerja pegawai. Seberapa banyak dan seberapa baik sumbangan nyata yang diberikan oleh pegawai demi menggapai tujuan organisasi secara keseluruhan, sekaligus bakal diperlihatkan lewat kinerja dalam wujud-wujud tersebut.⁸²

Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa bentuk-bentuk kinerja pegawai mencakup dimensi yang sangat luas, mulai dari efektivitas dan efisiensi kerja, ketaatan pada aturan, pelaksanaan wewenang, pengembangan inisiatif, kerja sama, hingga kualitas pribadi. Pemahaman tentang beragam bentuk kinerja ini penting agar penilaian terhadap kinerja pegawai dapat dilakukan secara menyeluruh dan tidak hanya terpaku pada satu dimensi saja.

5. Tujuan Kinerja Pegawai

Oleh Wibowo dikemukakan bahwa diselaraskannya harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi merupakan maksud dari

⁸¹ Ratnasari et al., *Manajemen Kinerja Karyawan*, 3.

⁸² Djoko Soelistya, Eva Desembrianita, and Wildan Tafrihi, *Strong Point Kinerja Karyawan: Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi Dan Lingkungan Kerja* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2021), 91.

tujuan kinerja. Kinerja yang baik bakal mampu diwujudkan melalui adanya kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi. Tanpa keselarasan ini, kinerja individu dapat tinggi secara personal namun tidak memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi secara keseluruhan.⁸³

Budiyanto dan Mochklas menambahkan bahwa tujuan kinerja pegawai dalam perspektif yang lebih luas adalah untuk mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien melalui peningkatan kemampuan, pengembangan karier, dan evaluasi yang berkelanjutan. Tujuan kinerja yang dirumuskan secara jelas juga berfungsi sebagai standar acuan bagi pegawai dalam memahami apa yang diharapkan darinya, sehingga mereka dapat mengarahkan seluruh upayanya secara tepat sasaran.⁸⁴

Warella dkk. sebagaimana mengutip Rao menambahkan bahwa tujuan penilaian kinerja bagi pegawai mencakup penyediaan kesempatan bagi pegawai untuk mengikhtisarkan berbagai tindakan yang telah dilakukan dalam menjalankan perannya, mengenali kebutuhan perkembangannya sendiri, menyampaikan kepada pimpinan apa yang telah dicapai agar dapat ditinjau dalam perspektif yang benar dan lebih objektif, serta memprakarsai proses peninjauan tahunan yang

⁸³ Iwan Setiawan and Sifa Oktaviani, "Pelaksanaan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon," *Jurnal Cendekia Jaya* 3, no. 2 (2021): 62.

⁸⁴ Budiyanto and Mochklas, *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja*, 13–14.

memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifan kinerja.⁸⁵

Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa tujuan kinerja pegawai bermuara pada terciptanya keselarasan antara harapan pegawai secara pribadi dengan sasaran organisasi, sekaligus menjadi dasar pengembangan karier, evaluasi yang objektif, dan peningkatan efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

6. Tantangan Kinerja Pegawai

Norawati, Suarni, dan Nurmansyah menjelaskan bahwa salah satu tantangan utama dalam pengelolaan kinerja pegawai adalah penetapan tolok ukur kinerja yang adil, terukur, dan dapat diterima oleh semua pihak. Tanpa tolok ukur yang jelas dan objektif, penilaian kinerja rentan terhadap unsur subjektivitas yang dapat menimbulkan ketidakpuasan dan demotivasi pada pegawai yang merasa dinilai secara tidak adil.⁸⁶

Widyaningrum menambahkan bahwa tantangan dalam penilaian kinerja juga muncul dari kecenderungan penyelia untuk menghindari penilaian kinerja karena dianggap sebagai tugas yang tidak menyenangkan, terutama ketika harus menilai dan memberikan umpan balik negatif kepada pegawai yang kinerjanya rendah. Kondisi ini

⁸⁵ Samuel Y Warella et al., *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 22–23.

⁸⁶ Norawati and Nurmansyah, *Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja*, 156–157.

berpotensi membuat sistem penilaian kinerja kehilangan fungsinya sebagai alat pengembangan yang efektif.⁸⁷

Warella dkk. menambahkan bahwa tantangan lain dalam pengelolaan kinerja adalah potensi bias dalam proses penilaian. Bias ini merupakan distorsi pengukuran yang tidak akurat dan dapat muncul akibat hubungan personal antara penilai dan yang dinilai, stereotip tertentu, atau kecenderungan penilai untuk memberikan nilai yang cenderung sama bagi semua pegawai tanpa mempertimbangkan perbedaan kinerja yang sesungguhnya.⁸⁸

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa tantangan utama dalam pengelolaan kinerja pegawai mencakup kesulitan dalam menetapkan tolok ukur yang objektif, keengganan untuk memberikan umpan balik kritis, serta potensi bias dalam proses penilaian. Seluruh tantangan ini harus diantisipasi melalui sistem penilaian yang dirancang secara sistematis, transparan, dan melibatkan partisipasi semua pihak yang berkepentingan.

7. Penilaian Kinerja Pegawai

Proses evaluasi mengenai seberapa baik pegawai dalam menuntaskan pekerjaannya saat disejajarkan dengan suatu set standar, yang kelak dikomunikasikan kepada para pegawai, merupakan definisi

11. ⁸⁷ Widyaningrum, *Evaluasi Kinerja: Untuk Meningkatkan Produktifitas Karyawan Perusahaan*,

⁸⁸ Warella et al., *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*, 23.

dari penilaian kinerja⁸⁹ Oleh Hasibuan dijelaskan bahwa faktor kunci demi mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien pada dasarnya ditempati oleh penilaian kinerja, lantaran pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi bakal terbantu bagi pimpinan dengan adanya kebijakan ataupun program penilaian tersebut.⁹⁰

Di dalam organisasi modern, tujuan serta standar kinerja dijelaskan, sekaligus kinerja individu di waktu berikutnya dipicu oleh manajemen lewat mekanisme penting bernama penilaian kinerja. Aneka keputusan yang memengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, hingga kondisi kepegawaian lainnya, turut dijadikan penilaian kinerja sebagai hal utamanya.⁹¹

Sinambela menambahkan bahwa penilaian kinerja menggambarkan sejauh mana pegawai dapat melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga diperlukan penetapan kriteria yang jelas, terukur, dan disepakati bersama sebagai acuan.⁹² Dengan kriteria semacam itu, hasil penilaian kinerja akan menjadi dasar yang kuat untuk pembinaan dan pengembangan pegawai.

⁸⁹ Widyaningrum, *Evaluasi Kinerja: Untuk Meningkatkan Produktifitas Karyawan Perusahaan*.

⁹⁰ Soelistya, Desembrianita, and Tafrihi, *Strong Point Kinerja Karyawan: Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi Dan Lingkungan Kerja*.

⁹¹ Ibid.

⁹² Norawati and Nurmansyah, *Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja*, 156.

Penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah alat penting untuk mengevaluasi kontribusi dan hasil kerja pegawai, baik untuk kepentingan pegawai itu sendiri maupun untuk pengembangan organisasi secara menyeluruh. Tanpa penilaian yang teratur, organisasi akan kesulitan mengetahui kekuatan dan kelemahan pegawai dalam menjalankan tugasnya.

8. Indikator Kinerja Pegawai

Tolok ukur konkret yang dipakai demi menguji sejauh mana tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi berhasil dijalankan oleh seorang pegawai, merupakan pengertian dari indikator kinerja pegawai. Indikator-indikator ini menjadi sangat penting karena dari indikator inilah nantinya lahir instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data lapangan. Robbins mengemukakan lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai sebagai berikut.⁹³

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah nilai dari pekerjaan yang dihasilkan, yang ditentukan oleh keterampilan dan kemampuan pegawai serta pandangan pegawai terhadap hasil kerja mereka. Turut ditambahkan oleh Silaen dkk. bahwa ukuran dari tingkat kesempurnaan tugas terhadap kecakapan dan kemampuan pegawai, yang di dalamnya

⁹³ Novia Ruth Silaen, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah et al., *Kinerja Karyawan*, 31.

mencakup persepsi pegawai pada mutu pekerjaan yang didapat, merupakan definisi dari kualitas kerja.⁹⁴ Sementara itu, oleh Norawati, Suarni, dan Nurmansyah ditambahkan bahwa sejauh mana standar yang dipatok bisa dipenuhi oleh pekerjaan yang dituntaskan mulai dari keakuratan, ketepatan, hingga kedetailan pelaksanaan tugas yang diselesaikan akan digambarkan melalui kualitas kerja.⁹⁵

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kualitas kerja merupakan cerminan dari kompetensi dan kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugasnya, sehingga menjadi indikator utama yang menentukan apakah hasil pekerjaan pegawai telah memenuhi standar yang diharapkan organisasi.

b. Kuantitas Kerja

Jumlah unit beserta siklus aktivitas yang sudah dituntaskan, ditambah total hasil yang dihitung dalam angka, menjadi acuan dari kuantitas kerja.⁹⁶ Turut ditambahkan oleh Widyaningrum bahwa persepsi pegawai pada jumlah aktivitas yang didelegasikan beserta hasilnya, dijadikan sebagai tolok ukur bagi kuantitas kerja. Produktivitas pegawai yang baik dalam membereskan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, bakal tercermin dari tingginya kuantitas tersebut. Soelistya, Desembrianita, dan Tafrihi menambahkan bahwa

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Norawati and Nurmansyah, *Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja*, 161–162.

⁹⁶ Novia Ruth Silaen, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah et al., *Kinerja Karyawan*, 31.

kuantitas kerja mencakup seberapa banyak kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasi dalam bentuk volume hasil kerja yang dapat diukur secara konkret dalam periode waktu tertentu.⁹⁷

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kuantitas kerja adalah gambaran produktivitas nyata seorang pegawai yang dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam periode waktu tertentu sesuai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang telah ditentukan serta memanfaatkan waktu yang tersedia dengan sebaik-baiknya untuk kegiatan lain yang produktif.⁹⁸ Warella dkk. menambahkan bahwa ketepatan waktu merupakan salah satu dimensi penilaian kinerja yang dinilai berdasarkan ketaatan pegawai terhadap jadwal dan batas waktu yang ditetapkan, yang mencerminkan tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai dalam mengelola beban kerjanya.⁹⁹ Ratnasari dkk. menambahkan bahwa ketepatan waktu juga berkaitan erat dengan kemampuan pegawai dalam mengelola prioritas pekerjaan, sehingga tugas yang lebih penting dapat diselesaikan

⁹⁷ Soelistya, Desembrianita, and Tafrihi, *Strong Point Kinerja Karyawan: Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi Dan Lingkungan Kerja*, 91.

⁹⁸ Novia Ruth Silaen, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah et al., *Kinerja Karyawan*, 31.

⁹⁹ Warella et al., *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*, 21.

terlebih dahulu tanpa mengabaikan tugas-tugas lain yang juga memiliki batas waktu penyelesaian.¹⁰⁰

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa ketepatan waktu adalah cerminan disiplin kerja pegawai yang menunjukkan kemampuannya dalam mengelola waktu dan menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang telah disepakati, sebagai bagian dari profesionalisme dalam pelaksanaan tugas.

d. Efektivitas

Efektivitas mengarah pada upaya pegawai untuk mengoptimalkan hasil dari setiap unit melalui pemanfaatan sumber daya organisasi yang tersedia secara maksimal, seperti tenaga, dana, dan bahan baku.¹⁰¹ Budiyanto dan Mochklas menambahkan bahwa efektivitas kerja berkaitan dengan seberapa jauh tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai oleh pegawai dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara tepat sasaran, tanpa pemborosan dan dengan hasil yang sesuai dengan harapan organisasi.¹⁰² Khaeruman menambahkan bahwa efektivitas dalam kinerja pegawai juga mencerminkan kemampuan pegawai untuk bekerja dengan cara yang

¹⁰⁰ Ratnasari et al., *Manajemen Kinerja Karyawan*, 3–4.

¹⁰¹ Novia Ruth Silaen, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah et al., *Kinerja Karyawan*, 31.

¹⁰² Budiyanto and Mochklas, *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja*, 10–11.

paling tepat dan produktif, sehingga kontribusi mereka benar-benar dirasakan manfaatnya oleh organisasi secara keseluruhan.¹⁰³

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa efektivitas kerja adalah kemampuan pegawai dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk menghasilkan output terbaik bagi organisasi, sehingga setiap upaya yang dikeluarkan pegawai benar-benar memberikan dampak yang nyata dan terukur.

e. Komitmen Kerja

Komitmen kerja adalah tingkat komitmen pegawai terhadap instansinya serta tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Silaen dkk. menambahkan bahwa komitmen kerja mencerminkan tingkat di mana seorang pegawai mampu menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan, yang merupakan salah satu dimensi penting dalam mengukur kinerja pegawai secara komprehensif.¹⁰⁴ Widyaningrum menambahkan bahwa komitmen kerja yang tinggi dari seorang pegawai akan mendorongnya untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan, bersedia menanggung risiko dalam penyelesaian tugas, serta mempertahankan

¹⁰³ Khaeruman, *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dan Studi Kasus*, 17.

¹⁰⁴ Novia Ruth Silaen, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah et al., *Kinerja Karyawan*, 31.

loyalitasnya kepada organisasi bahkan dalam kondisi yang penuh tekanan.¹⁰⁵

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa komitmen kerja merupakan indikator yang menggambarkan keterikatan emosional dan profesional seorang pegawai terhadap organisasinya, yang menjadi penentu apakah pegawai tersebut akan terus berupaya memberikan yang terbaik meskipun menghadapi berbagai tantangan dalam pelaksanaan tugasnya.

Kelima indikator kinerja pegawai yang dikemukakan Robbins, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen kerja, membentuk kerangka penilaian yang komprehensif terhadap kinerja pegawai. Kelima indikator ini tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling berkaitan dan saling memengaruhi. Dari kelima indikator inilah nantinya lahir instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur sejauh mana kepemimpinan transformasional Kepala Kejaksaan Negeri Tana Toraja periode 2021–2024 telah berperan dalam mengembangkan kinerja pegawainya.

¹⁰⁵ Widyaningrum, *Evaluasi Kinerja: Untuk Meningkatkan Produktifitas Karyawan Perusahaan*,