

**Hubungan gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi  
dengan prestasi kerja pegawai dinas lalu lintas dan angkutan jalan  
kota Surakarta**

**Oleh:**

**Muchamad Samsudin**

**D 0103090**

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang Masalah**

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A.P Mangkunegara, 2001 : 67). Selain itu, prestasi kerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Pelayanan yang diberikan oleh DLLAJ Kota Surakarta telah sesuai dengan misi kerjanya. Jika seluruh pegawai DLLAJ Kota Surakarta mampu mengemban misi dengan baik, maka diharapkan prestasi kerja juga semakin baik. Peningkatan prestasi kerja pegawai merupakan faktor pendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Prestasi kerja pegawai atau *performance* pegawai adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain prestasi kerja pegawai

adalah hasil kerja seseorang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasar standard kerja yang telah ditentukan dan sesuai dengan bidang yang dikerjakan.

Prestasi kerja mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Sikap seperti ini akan mendorong munculnya suatu kerja yang efektif dan produktif, yang sangat diperlukan dalam rangka peningkatan prestasi kerja.

Adapun prestasi kerja DLLAJ Kota Surakarta sampai dengan tahun 2007 antara lain telah memperoleh piala WTN (Wahana Tata Nugraha) sebanyak 5 kali secara berturut-turut (tahun 2002-2006) kategori kota besar dalam lomba tertib lalu lintas. Di samping itu, DLLAJ Kota Surakarta juga telah menggunakan beberapa titik sensor jarak jauh yang disebut *Automatic Traffic Computerize Signal (ATCS)*. ATCS telah ditempatkan antara lain di daerah Gladag dan sepanjang jalan Slamet Riyadi. Hal tersebut merupakan prestasi kerja yang baik dari DLLAJ karena telah berhasil menciptakan komputerasi dengan sistem CCTV yang bertujuan untuk memudahkan petugas DLLAJ dalam memantau setiap daerah rawan macet sehingga kemacetan dapat ditanggulangi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Miftah Thoha, 1994 : 12). Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya pegawai dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya.

Oleh karena itu, hubungan antara gaya kepemimpinan dan prestasi kerja dapat merupakan hubungan langsung.

Instansi memerlukan jajaran pimpinan yang bertugas pokok untuk memimpin dan mengelola organisasi yang bersangkutan. Kondisi organisasi yang sedang dipimpin akan berpengaruh terhadap kondisi organisasinya. Keberadaan pemimpin sebagai fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (Wahjosumidjo, 2002 : 15). Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi lemah. Keadaan seperti ini akan menimbulkan situasi di mana pegawai bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai sasaran. Meskipun bukan merupakan satu-satunya faktor yang dapat menumbuhkan motivasi dalam diri pegawai, pimpinan adalah pihak yang memiliki kewajiban untuk memotivasi bawahannya, karena motivasi merupakan potensi pengembangan diri untuk memikul tanggung jawab. Sebab, kepemimpinan selain berkaitan erat dengan penyelesaian tugas juga berkaitan erat pula dengan orang-orang yang dipimpinnya. Dalam lingkungan kerja, peran pemimpin sangat penting dalam mempengaruhi kinerja, moral dan kepuasan

kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, loyalitas, dan terutama dalam memotivasi bawahannya dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta adalah sebuah unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta yang mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang lalu lintas angkutan jalan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta disesuaikan dengan kondisi instansi terkait baik dari sisi kewenangan, peran unit kerja yang lain serta kemampuan dari personil aparat. Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan situasional, mengingat Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta terdiri dari sub-sub dinas sehingga permasalahan yang dihadapipun sangat kompleks. Misalnya, pemimpin mendelegasikan tugas-tugas kepada masing-masing sub dinas dan pemimpin memberikan pengarahan kepada bawahan untuk kemudian secara bersama-sama mengambil keputusan, meskipun pada akhirnya keputusan ada di tangan pimpinan. Pendelegasian tugas tersebut, misalnya pemasangan *traffic light* baru, penempatan petugas pada jam sibuk, penertiban serta pendataan ulang kendaraan tidak bermotor (becak). Pendelegasian tugas ini penting untuk dilakukan, karena tidak mungkin pemimpin melakukan semua tugas tersebut seorang diri.

Dengan demikian, komunikasi antara pemimpin dan bawahan perlu dilakukan sehingga dapat saling bekerja sama dengan baik dan dapat mendorong prestasi kerja pegawai. Komunikasi organisasi adalah perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Suyadi Prawirosentono, 1999 : 27). Komunikasi organisasi diperlukan untuk menerima, mengolah ide-ide konstruktif dan menyatukan pegawai pada tujuan hakiki organisasi.

Komunikasi merupakan penyampaian informasi dan pengertian dari seseorang kepada orang lain. Atau secara sederhana dapat dijelaskan bahwa efektivitas komunikasi dapat meningkatkan prestasi kerja, karena semua pekerjaan dalam perkantoran pada kenyataannya saling berhubungan.

Keterlibatan aparatur untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik memerlukan koordinasi dengan aparatur lain dalam memecahkan masalah-masalah. Salah satu cara penyelesaian tugas dalam hubungan kerja adalah dengan berkomunikasi. Kerjasama secara singkat dapat diartikan sebagai tindakan dari satu orang dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam keadaan tertentu mungkin ada kerja sama tetapi tidak ada koordinasi.

Seorang pemimpin adalah orang yang melakukan sesuatu melalui orang lain dengan membagi dan mengelola keseimbangan tugas-tugas kepada bawahannya. Salah satu indikator keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh seberapa jauh bawahan melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya dengan baik. Hal ini dikarenakan organisasi merupakan suatu

sistem yang terdiri dari sub-sub sistem, jika sub-sub sistem bergerak secara serasi, maka akan menghasilkan sesuatu yang diinginkan organisasi. Setiap sub system mempunyai fungsi sendiri dan masing-masing sub sistem berhubungan.

Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta sebagai institusi pelayanan masyarakat mempunyai akses besar dalam meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat tidak terlepas dari perannya dalam menyikapi fenomena pengelolaan sumber dayanya. Oleh karena itu, untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang optimal dalam penyelenggaraan lalu lintas dan angkutan jalan, maka perlu diselenggarakan secara berkesinambungan dan terus ditingkatkan agar lebih luas daya jangkau dan merata pelayanan kepada masyarakat dengan memperhatikan sebesar-besarnya kepentingan umum dan kemampuan masyarakat. Dengan demikian, peranan Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan sangat penting sekali dalam hal mobilitas kendaraan di Kota Surakarta, terutama mengenai kemacetan lalu lintas akibat dari perkembangan kota yang semakin pesat. Terlebih lagi di era otonomi daerah ini, sehingga Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan mempunyai keleluasaan dalam mengatur mobilitas kendaraan di Kota Surakarta.

Oleh karena itu, faktor gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi yang diterapkan, diharapkan dapat lebih meningkatkan prestasi kerja pegawai di lingkungan Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta. Gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan di Dinas Lalu

Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta merupakan suatu bentuk gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi yang ada, yaitu perilaku pemimpin yang tepat pada situasi yang tepat sehingga prestasi kerja pun meningkat.

Menurut Schermerharn, prestasi diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya manusia. Prestasi kerja juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya. Orang sebagai sumber daya manusia di tempat kerja termasuk sumber daya yang sangat penting (John R. Schermerharn, 2003 : 7).

Faktor gaya kepemimpinan dan komunikasi dapat digunakan untuk mencari indikasi tentang prestasi kerja pegawai. Oleh karena itu, dengan adanya gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi yang diterapkan dapat menunjukkan seberapa jauh prestasi kerja pegawai di lingkungan Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti atau mengambil judul penelitian “Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi Dengan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dikemukakan di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta ?
2. Apakah ada Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta ?
3. Apakah ada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi dengan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah ada Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta.
2. Untuk mengetahui apakah ada Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta.
3. Untuk mengetahui apakah ada hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi dengan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta ?

### **D. Manfaat Penelitian**



Berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, maka diharapkan memberi manfaat sebagai berikut :

1. Bagi instansi terkait dapat memberikan kontribusi praktis bagi pemimpin agar Kepala DLLAJ melakukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja di DLLAJ dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai DLLAJ Kota Surakarta.
2. Bagi umum : memberikan informasi dan sebagai bahan atau referensi kepada pihak yang berkepentingan, memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, untuk memahami hubungan tidak langsung gaya kepemimpinan situasional, komunikasi organisasi dengan prestasi kinerja pegawai DLLAJ Kota Surakarta.
3. Bagi peneliti : sebagai wahana untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh dari perkuliahan, serta menambah pengalaman untuk mengenal aplikasi teori yang diperoleh yang diterapkan pada Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta.

## **E. Kajian Teori dan Kerangka Berpikir**

### **1. Kajian Teori**

#### **a. Gaya Kepemimpinan Situasional**

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman

Ranupandojo, 1996 : 224). Setiap pemimpin dapat mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain dan tidak selalu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek daripada gaya kepemimpinan lainnya.

Kepemimpinan yang berbeda menghendaki gaya yang berbeda, namun gaya kepemimpinan seseorang dibentuk dan kombinasi perilaku tugas, hubungan, kematangan atas pengikut baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai gaya kepemimpinan antara lain: Sondang P. Siagian yang mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar sasaran (Sondang P. Siagian, 1996 : 23).

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam mengkaji gaya kepemimpinan adalah pendekatan situasional. Menurut Wahjosumidjo, pendekatan ini mengacu pada teori-teori kontingensi, di mana teori ini menitikberatkan analisisnya pada faktor situasi dan menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah penerapan perilaku kepemimpinan yang tepat pada situasi yang tepat (Wahjosumidjo, 2002 : 23).

Kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara (1) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin; (2) kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin; dan (3) level kesiapan (kematangan) yang

diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungan mereka sehari-hari dengan orang lain. Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut bagi para pemimpin (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 178).

Dengan demikian, meskipun semua variabel situasi (pemimpin, pengikut, atasan, sejawat, organisasi, desakan pekerjaan, dan waktu) adalah penting dalam kepemimpinan situasional. Penekanan dalam kepemimpinan situasional terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut. Penekanan pada pengikut merupakan faktor yang paling penting dalam situasi apapun, tidak hanya karena secara individual mereka menerima atau menolak pemimpin, tetapi juga karena sebagai kelompok mereka secara aktual menentukan kuasa pribadi yang dimiliki pemimpin (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 178).

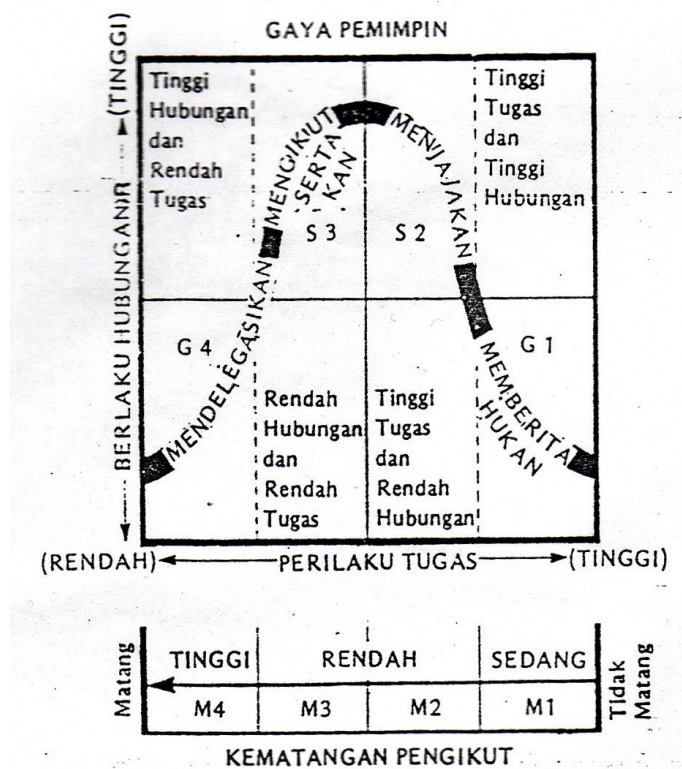
Dalam kepemimpinan situasional, kematangan (*maturity*) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan (*ability* dan *willingness*) orang-orang untuk memikul tanggung jawab dalam mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel-variabel kematangan tersebut hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Artinya, seseorang atau suatu

kelompok tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh. Semua orang cenderung lebih atau kurang matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi, atau sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan melalui upaya mereka (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 178).

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang tergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin, seperti yang terdapat dalam gambar 1.

#### Gambar 1

#### Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard



Sumber : Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986

Gambar 1 berusaha menggambarkan hubungan antara kematangan yang berkaitan antara tugas dengan gaya kepemimpinan yang sesuai ditetapkan pada saat pengikut bergerak dari keadaan tidak matang ke level yang lebih matang. Gaya kepemimpinan yang sesuai (gaya pemimpin) bagi level kematangan tertentu dari pengikut digambarkan dengan kurve preskriptif yang bergerak melalui keempat kuadran kepemimpinan. Kurve berbentuk lonceng itu disebut kurve preskriptif karena hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai langsung di atas level kematangan yang berkaitan.

Masing-masing dari keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah memberitahukan (*telling*), menjajakan (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*), seperti yang terlihat dalam gambar 1, merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku hubungan adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya, yaitu menyediakan dukungan, dorongan, dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 181).

Kematangan pengikut adalah persoalan kadar. Seperti yang terdapat dalam gambar 1, terdapat tanda-tanda untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan memilah kadar kematangan di bawah model kepemimpinan situasional, yang terbagi ke dalam empat level: rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4). Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas (direktif) dan perilaku hubungan (suportif) yang tepat (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 18).

“Memberitahukan” adalah bagi tingkat kematangan yang rendah. Orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin. Dalam banyak hal, ketidakmauan mereka adalah karena

ketidakyakinan mereka dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas tertentu. Dengan demikian, gaya “memberitahukan” yang direktif (M1) yang menyediakan arahan dan supervise yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan seperti itu. Gaya ini diacu sebagai “memberitahukan” karena dicirikan oleh perilaku pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahukan orang-orangnya tentang apa, bagaimana, kapan, dan di mana melakukan berbagai tugas. Terlalu banyak perilaku suportif terhadap orang-orang pada level kematangan seperti itu boleh jadi dipandang sebagai permisif, gampangan, dan yang paling penting lagi adalah sebagai perilaku yang memperkenankan adanya prestasi jelek. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 181-182).

“Menjajakan” adalah bagi tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang. Dengan demikian gaya “menjajakan” (S2) yang menyediakan perilaku direktif, karena mereka kurang mampu, tetapi juga perilaku suportif untuk memperkuat kemauan dan antusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada level kematangan ini. Gaya ini disebutkan sebagai “menjajakan” karena pemimpin masih

menyediakan hampir seluruh arahan. Tetapi, melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut turut andil dalam perilaku yang diinginkan. Para pengikut pada level kematangan ini biasanya akan menyetujui suatu keputusan apabila mereka memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila pemimpin mereka juga menawarkan bantuan dan arahan. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang tinggi tugas dan tinggi hubungan (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 182).

Mengikutsertakan adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Tetapi, apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian, gaya “partisipatif” yang suportif dan tidak direktif memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang pada tingkat kematangan ini. Gaya ini disebut “mengikutsertakan” karena pemimpin dan pengikut berbagi tanggung jawab pengambilan keputusan, sedangkan peranan pemimpin yang utama dalam gaya ini adalah memudahkan dan berkomunikasi. Gaya ini mencakup perilaku



tinggi hubungan dan rendah tugas (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 182).

“Mendelegasikan” adalah bagi tingkat kematangan tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau yakin untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya “mendelegasikan” yang berprofil rendah (G4), yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan tinggi. Meskipun pemimpin boleh jadi masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut yang matang. Mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan ikhwal bagaimana, bilamana, dan di mana pelaksanaan pekerjaan itu. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis matang dan karenanya tidak membutuhkan kadar komunikasi dua arah atau perilaku suportif di atas rata-rata. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 182-183).

Pada intinya, teori ini menekankan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Kematangan dalam hubungan ini berkaitan dengan derajat pengalaman, kemampuan dan kemauan para bawahan untuk menerima

tanggung jawab atas tugas tertentu. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini adalah perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Hal itu tergantung pada orientasi tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakan (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 183).

Penjelasan dari teori kepemimpinan situasional ini adalah bahwa tingkat kematangan bawahan secara terus menerus meningkat dalam melaksanakan tugas yang spesifik, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas mereka dan meningkatkan perilaku hubungan sampai individu atau kelompok mencapai taraf kematangan yang moderat. Apabila bawahan mulai pindah pada taraf kematangan di atas rata-rata, hal itu akan menjadi sesuai bagi pemimpin untuk mengurangi tidak hanya perilaku tugas, tetapi juga perilaku hubungan. Hal itu disebabkan bawahan tersebut tidak hanya matang dalam melaksanakan tugas, tetapi juga matang secara psikologis (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 183).

Bawahan dapat memberikan penguatan pada diri mereka, maka dukungan sosioemosional yang besar dari pemimpin kurang diperlukan lagi. Pada taraf kematangan tersebut bawahan menghendaki peningkatan delegasi wewenang pemimpin sebagai indikasi dari kepercayaan dan keyakinan yang positif. Jadi, teori ini berpusat pada kesesuaian dan efektifitas pedoman kepemimpinan serta sesuai dengan

kedewasaan yang relevan dengan tugas bawahan. Taraf kematangan bawahan terentang pada suatu kontinuum dari ketidakmatangan sampai ke taraf kematangan (immaturity – maturity). Semakin dewasa bawahan, semakin matang seseorang melakukan tugas dan melaksanakan hubungan, demikian pula sebaliknya (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 183).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional Kepala Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta adalah kegiatan kepala dinas dalam usahanya untuk mengarahkan, memberikan dukungan, pendelegasian tugas serta partisipasi pemimpin dengan melakukan pendekatan sesuai dengan situasi tertentu.

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan situasional mempunyai arti penting bagi suatu organisasi. Arti penting gaya kepemimpinan situasional adalah titik beratnya pada para pengikut (bawahan/pegawai). Tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa merekalah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan oleh pemimpin itu, keefektifan bergantung pada tindakan dari pengikutnya. Hal ini berarti bahwa pengikut (pegawai) mempunyai andil besar dalam keberhasilan organisasi.

Dengan demikian dimensi dari kepemimpinan situasional oleh Kepala Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta dalam penelitian ini adalah terdiri dari tiga indikator, yaitu:

- 1) Kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin.
- 2) Kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.
- 3) Level kesiapan (kematangan) terdiri dari 2 (dua) dimensi, yaitu:
  - (a) kematangan pekerjaan (kemampuan). Hal ini dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Kematangan pekerjaan ini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Orang-orang yang memiliki pekerjaan tinggi dalam bidang tertentu memiliki pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain.
  - (b) Kematangan psikologis. Hal ini dikaitkan dengan kemauan dan motivasi untuk melakukan sesuatu. Kematangan psikologis berkaitan dengan rasa yakin dan keikatan. Ini berarti orang-orang yang matang secara psikologis dalam bidang atau tanggung jawab tertentu serta memiliki rasa yakin terhadap diri sendiri dan merasa dirinya mampu dalam aspek pekerjaan tertentu (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 178).

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti akan mengamati hubungan gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi

dengan prestasi kerja pegawai pada Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta.

## **b. Komunikasi Organisasi**

Komunikasi adalah hubungan kontak antar dan antara manusia baik individu maupun kelompok. Dalam kehidupan sehari-hari disadari atau tidak komunikasi adalah bagian dari kehidupan manusia itu sendiri. Sementara itu, untuk menjalin rasa kemanusiaan yang akrab diperlukan saling pengertian sesama anggota masyarakat.

Berikut ini pendapat beberapa ahli tentang pengertian komunikasi:

- 1) James A.F. Stoner (dalam Soedarmo, 1997:12) menyebutkan bahwa komunikasi adalah proses di mana seseorang berusaha memberikan pengertian dengan cara pemindahan pesan.
- 2) John R. Schermerhorn (dalam Soedarmo, 1997:12) menyatakan bahwa komunikasi itu dapat diartikan sebagai proses antar pribadi dalam mengirim dan menerima simbol-simbol yang berarti bagi kepantasan mereka.
- 3) William F. Glueck (dalam Soedarmo, 1997:12) menyatakan bahwa komunikasi dapat dibagi dalam dua bagian utama, yaitu:
  - (a) *Interpersonal communication*, komunikasi antar pribadi yaitu proses pertukaran informasi serta pemindahan pengertian antara dua orang atau lebih di dalam suatu kelompok kecil manusia.
  - (b) *Organizational communication*, yaitu di mana pembicara secara sistematis memberikan informasi dan memindahkan pengertian kepada orang banyak di dalam organisasi dan kepada pribadi-pribadi dan lembaga-lembaga di luar yang ada hubungan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi dan pengertian dari

seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan dapat berhasil baik apabila sekiranya timbul saling pengertian yaitu kedua belah pihak si pengirim dan si penerima dapat memahami. Hal ini tidak berarti bahwa kedua belah pihak sama-sama memahami gagasan tersebut. Dalam hal seperti inilah baru dapat dikatakan bahwa komunikasi telah berhasil baik atau komunikatif.

Menurut Stoner dalam suatu proses komunikasi terdapat beberapa unsur pokok penunjang komunikasi, antara lain (Stoner, et.al, 1996:67) :

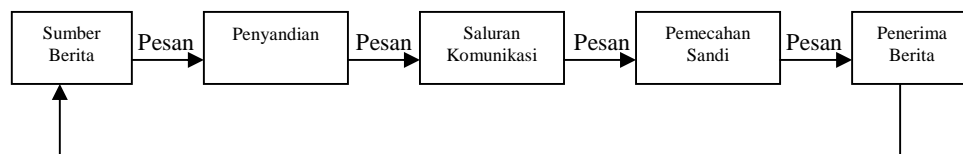
- 1) Komunikasi menyangkut usaha mentransmisikan kejelasan informasi atau gagasan dari seseorang kepada orang lain, sehingga penerima mengerti akan informasi atau gagasan yang disampaikan.
- 2) Komunikasi selalu menyangkut dua pihak, yaitu pengirim (*sender*) dan penerima (*receiver*).
- 3) Komunikasi merupakan suatu usaha untuk menciptakan pengertian di antara pengirim dan penerima.
- 4) Komunikasi menekankan juga pada tujuan untuk merubah tingkah laku orang lain yang meliputi perubahan pengetahuan, sikap dan tindakan dari penerima.

Selanjutnya menurut Stephen Robbins (2002:146), komunikasi mempunyai empat fungsi utama dalam sebuah kelompok atau organisasi, yaitu fungsi kendali, motivasi, pernyataan emosi dan

informasi. Sebelum komunikasi berlangsung, tujuan yang dinyatakan sebagai pesan yang akan disampaikan adalah penting.

Komunikasi terjadi antara sebuah sumber (pengirim berita) dan sebuah penerima berita. Pesan disandikan (diubah dalam bentuk simbol) dan disalurkan kepada si penerima pesan yang menterjemahkan (memecahkan sandi) pesan yang disampaikan oleh pengirim berita, hasilnya berupa sebuah pemindahan maksud dari satu orang kepada orang lain

Gambar 2  
Proses Komunikasi



Sumber: Stephen Robbins (2002 : 147)

Adapun definisi komunikasi organisasi adalah suatu pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Husein Umar, 2002:65-66). Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Selain itu, komunikasi organisasi menurut Dedy Mulyana (dalam Redi Panuju, 2001:21) adalah komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan informal serta berlangsung dalam suatu

jaringan yang lebih besar. Komunikasi organisasi juga melibatkan komunikasi antar-pribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat.

Berdasarkan definisi komunikasi organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu penunjukan dan penafsiran pesan antar unit-unit organisasi yang dilakukan baik secara formal maupun informal.

Sedangkan menurut Gibson (1996:76), desain komunikasi dalam suatu organisasi mempunyai arah yang berbeda, antara lain :

- 1) Komunikasi ke bawah (*downward communication*), yaitu komunikasi ke bawah dari atas ke bawah dalam suatu organisasi dan mencakup kebijaksanaan pimpinan, instruksi, dan memo resmi.
- 2) Komunikasi ke atas (*upward communication*), yaitu komunikasi yang mengalir dari bawah ke atas dalam suatu organisasi dan mencakup sasaran kelompok dan prosedur.
- 3) Komunikasi horizontal (*horizontal communication*), yaitu komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk ini diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi.



- 4) Komunikasi diagonal (*diagonal communication*), yaitu komunikasi yang bersifat lintas fungsi dan tingkatan dalam organisasi, serta penting dalam situasi di mana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran vertikal maupun horisontal.

Komunikasi dalam organisasi khususnya mempunyai hubungan dengan satu atau lebih dimensi-dimensi struktur organisasi (misalnya, peranan, status, kompleksitas teknologi, pola-pola otoritas dan sebagainya). Komunikasi dengan luar organisasi (*external communication*) adalah pertukaran pesan antara organisasi atau masuknya arus informasi dari luar (lingkungan ke dalam organisasi) (Tommy Suprpto, 2006 :100).

Setiap langkah dalam manajemen dan pengoperasian suatu organisasi sangat tergantung pada komunikasi, misalnya peningkatan aktivitas, penyelesaian konflik, memperbaiki semangat pekerja dan meningkatkan produktivitas. Organisasi merupakan suatu elaborasi sekelompok saluran-saluran yang saling berhubungan, dirancang untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyaring informasi (Tommy Suprpto, 2006:100). Komunikasi menyediakan alat-alat untuk pengambilan keputusan, melaksanakan keputusan, menerima umpan balik, dan mengoreksi tujuan serta prosedur organisasi. Oleh karena itu, apabila komunikasi berhenti, maka aktivitas organisasi akan berhenti.

Komunikasi dalam suatu organisasi sangat diperlukan karena dua alasan, yaitu alasan kepentingan pribadi dan kepentingan dinas. Alasan pribadi lebih tertuju pada manfaat yang dirasakan oleh masing-masing individu, misalnya untuk memupuk hubungan dengan orang lain, untuk memperoleh kepercayaan, untuk mengklarifikasi suatu kesalahan dan sebagainya. Sedangkan pada tataran organisasi, komunikasi sangat berguna pada penyelesaian tugas-tugas kantor, pengambilan keputusan yang tepat, menghindari terjadinya konflik, sehingga dengan sendirinya hal tersebut dapat meningkatkan kinerja serta menjaga keharmonisan hubungan unit-unit kerja di dalam organisasi (Soedarmo, 1997:15).

Adapun indikator-indikator komunikasi organisasi adalah:

- 1) Komunikasi ke bawah (*downward communication*).
- 2) Komunikasi ke atas (*upward communication*).
- 3) Komunikasi horizontal (*horizontal communication*).
- 4) Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) (Gibson, 1996:76)

### **c. Prestasi Kerja**

Tiap organisasi tentu mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Dalam mencapai tujuan tersebut tidak dapat lepas dari andil seluruh kerja pegawai. Pada dasarnya keberhasilan perusahaan adalah kontribusi kerja seluruh pegawainya. Apabila pegawai bekerja dengan

baik dan memiliki prestasi atau hasil kerja yang baik tentu baik pula kinerja organisasi tersebut.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999:2). Prestasi kerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.

Sedangkan Musanef (1986:60) mengartikan prestasi kerja sebagai kemampuan seorang dalam mencapai hasil kerja yang lebih baik/menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi.

John Soeprihanto (1988:7) juga mengemukakan pendapatnya tentang prestasi kerja pegawai sebagai hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tentunya dalam hal penilaian tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, dapat dikatakan bahwa prestasi kerja di samping menekankan pada pencapaian hasil atau efektivitas, juga menekankan pada usaha pelaksanaannya untuk

mencapai hasil tersebut, yaitu dengan menggunakan metode, pertimbangan waktu dan biaya, serta segi kualitas dan kuantitasnya, atau dengan kata lain segi efisiensinya.

Dengan demikian, pengertian prestasi kerja telah mencakup pelaksanaan kerja dan hasil kerja. Hasil kerja yang dicapai berupa barang maupun jasa, di mana yang dimaksud barang adalah suatu benda yang dapat dilihat, sedangkan jasa adalah sesuatu yang dapat dirasakan dan dinikmati manfaat dan kegunaannya.

Prestasi kerja secara umum dapat dipahami sebagai suatu keluaran hasil dari fungsi jabatan atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Prestasi kerja adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan (Henry Simamora, 1995 : 56). Dengan kata lain, prestasi kerja adalah hasil pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah catatan keluaran atau daftar penilaian atas hasil dari pelaksanaan tugas, tanggung jawab pegawai atau karyawan, sesuai dengan uraian tugas (*job description*) dan wewenangnya selama periode waktu tertentu.

Sesuai prestasi kerja dapat diketahui dengan melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan tugas dan hasil yang dapat dicapai. Dengan kata lain, prestasi kerja dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja ini sangat penting artinya bagi pegawai maupun bagi pengembangan organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Langkah mengadakan penilaian prestasi kerja ini berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi (Soesilo Martoyo, 1990 : 142).

Penilaian prestasi juga memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas perilaku kerja dari yang dinilai. Pada umumnya, setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasinya (terutama bila prestasi tersebut menyenangkan). Penilaian prestasi ini dapat menjadi cara untuk menyampaikan umpan balik.

Penilaian prestasi juga memungkinkan penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya. Penilaian prestasi tersebut merupakan bagian bagian integral dari penilaian efektivitas organisasi, mengingat penilaian prestasi perseorangan merupakan langkah utama menilai efektivitas organisasi.

Penilaian prestasi memainkan peranan sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja, pegawai menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian penyediaan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka.

Jika prestasi tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Gary Dessler, 2000 : 57). Dalam penilaian prestasi bawahan tidak hanya menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Gary Dessler (2000:57) ada lima faktor penilaian kinerja yang populer, yaitu :

- 1) Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran;
- 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi;
- 3) Supervisi yang diperlukan, meliputi kebutuhan saran arahan atau perbaikan;
- 4) Kehadiran, meliputi regularitas, dapat dipercaya, dan kecepatan waktu;
- 5) Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi pegawai. Menurut T. Hani Handoko (1992 : 136) manfaat penilaian kinerja antara lain meliputi :

- 1) Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat menentukan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi kerjanya.

2) Penyelesaian-penyelesaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3) Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antasipasi. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan akan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir.

6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Kinerja yang baik mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan.

8) Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara aktual akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

Dengan tingkat prestasi yang tinggi akan membawa organisasi kepada kegiatan/kerja yang berdayaguna dan berhasilguna, sehingga dapat tercipta efisiensi dan efektivitas organisasi. Pelaksanaan kerja pegawai dapat lebih dioptimalkan untuk menghindari adanya pekerjaan yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Adapun indikator prestasi kerja adalah :

- 1) Kualitas pekerjaan;
- 2) Kuantitas pekerjaan;
- 3) Supervisi;
- 4) Kehadiran;
- 5) Konservasi (Gary Dessler, 2000 : 57).

**d. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Prestasi Kerja**

Masalah kepemimpinan dalam hubungannya dengan prestasi kerja, ada beberapa teori yang dapat menjelaskan, diantaranya teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard. Teori ini



merupakan suatu model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard.

Dasar teori ini adalah Penekanan dalam kepemimpinan situasional terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut. Penekanan pada pengikut merupakan faktor yang paling penting dalam situasi apapun, tidak hanya karena secara individual mereka menerima atau menolak pemimpin, tetapi juga karena sebagai kelompok mereka secara aktual menentukan kuasa pribadi yang dimiliki pemimpin (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1986 : 178).

Berdasarkan teori tersebut, maka efektifitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Dengan demikian, teori ini merupakan salah satu bukti teori kepemimpinan situasional yang menggambarkan suatu hubungan dengan prestasi kerja pegawai.

Kepemimpinan situasional yang efektif merupakan aspek yang dominan dan penting dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Meskipun faktor gaya kepemimpinan situasional mempunyai peranan yang penting dalam upaya meningkatkan prestasi kerja pegawai, tetapi aspek motivasi juga memiliki peranan yang cukup penting dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai (Sondang P. Siagian, 2002 : 93).

**e. Hubungan antara Komunikasi Organisasi dengan Prestasi Kerja**

Hubungan komunikasi dengan prestasi kerja menurut Suranto (2005 : 55) adalah komunikasi dan keberhasilan perkantoran/prestasi perkantoran berhubungan secara signifikan. Memperbaiki komunikasi berarti memperbaiki prestasi kerja perkantoran. Pandangan tersebut mengisyaratkan diterimanya konsep-konsep sebagai berikut:

- 1) Komunikasi merupakan salah satu unsur penting yang menandai kehidupan di dalam suatu perkantoran.
- 2) Komunikasi dapat digunakan untuk mengubah, mempertahankan, dan meningkatkan kemajuan sebuah perkantoran.
- 3) Perkantoran yang berfungsi baik, ditandai oleh adanya kerja sama secara sinergis dan harmonis dari berbagai komponen.
- 4) Suatu perkantoran dikonstruksikan dan dipelihara dengan komunikasi (Stoner, et.al, 1996 : 67).

Atau secara sederhana hubungan komunikasi dengan prestasi kerja dapat dijelaskan bahwa efektivitas komunikasi akan meningkatkan kinerja, karena semua pekerjaan dalam perkantoran pada kenyataannya akan saling berhubungan. Kurang baiknya kinerja suatu unit kerja akan berpengaruh negatif terhadap unit kerja yang lain serta terhadap organisasi perkantoran tersebut. Oleh karena itu, dengan komunikasi keharmonisan dalam bekerja dapat ditingkatkan. Dengan komunikasi yang baik maka seluruh komponen dalam perkantoran dapat secara sistematis bekerja dalam satu arah yang sama, yaitu meningkatkan prestasi kerja pegawai.

## **2. Kerangka Berpikir**

Pemimpin merupakan jabatan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pemimpin merupakan faktor utama sebagai pendorong dalam menggerakkan para pegawai untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Keberhasilan seorang pemimpin dalam suatu organisasi ini, ditentukan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Efektifitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Kematangan dalam hubungan ini berkaitan dengan derajat pengalaman, kemampuan dan kemauan para bawahan untuk menerima tanggung jawab atas tugas tertentu. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini adalah perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan kematangan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hal itu tergantung pada orientasi tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakan. Dengan demikian, faktor kepemimpinan dapat dijadikan sebagai dasar motivasi eksternal untuk meningkatkan semangat kerja yang pada akhirnya akan memberikan prestasi kerja pegawai.

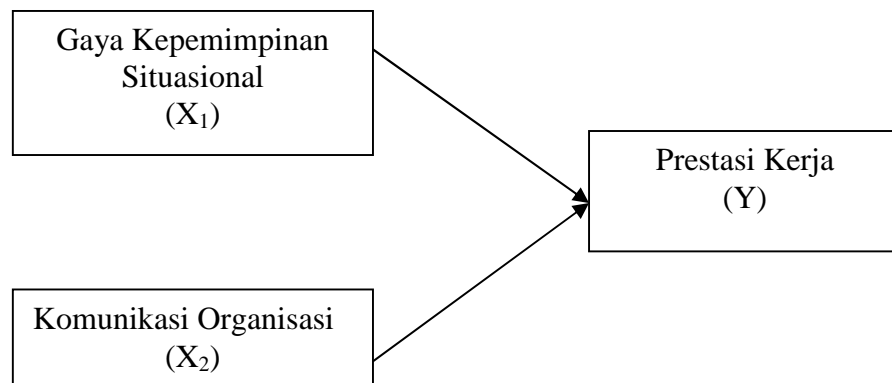
Selain itu, faktor komunikasi organisasi juga mempunyai pengaruh yang penting dalam suatu organisasi, karena dengan adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan maupun komunikasi antar

teman sejawat dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai di lingkungan Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta.

Adapun kerangka pemikiran dapat dilihat dalam bagan di bawah ini:

Gambar 3

Kerangka Pemikiran



#### F. Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah suatu definisi yang mempunyai fungsi untuk mengukur perbedaan penafsiran dari variabel-variabel yang menjadi fokus pembicaraan dalam penelitian ini. Definisi konseptual adalah suatu definisi yang memberikan pengertian terhadap suatu variabel dengan maksud untuk menghindari salah pengertian di antara penulis dan pembaca. Berdasarkan pengertian tersebut, maka definisi konseptual dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah :

##### 1. Gaya kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan situasional adalah suatu proses mempengaruhi seseorang atau kelompok orang yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pengikut dengan memperhatikan kesesuaian antara gaya kepemimpinan

dengan tingkat kematangan yang ditunjukkan oleh bawahan dalam menjalankan suatu tugas.

## 2. Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi adalah suatu pertunjukan atau penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

## 3. Prestasi kerja pegawai

Prestasi kerja adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

### **G. Definisi Operasional**

Agar suatu variabel dapat diukur secara empirik, konsep perlu diubah dalam bentuk yang lebih operasional. Definisi operasional merupakan kuantifikasi dari definisi nominal. Adapun definisi operasional variabel-variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut:

#### 1. Gaya kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan situasional adalah suatu proses mempengaruhi seseorang atau kelompok orang yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pengikut dengan memperhatikan kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan yang ditunjukkan oleh bawahan dalam

menjalankan suatu tugas di Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta.

Dalam hal ini gaya kepemimpinan situasional dapat dilihat dari:

a. Perilaku pimpinan dapat dilihat dari kategori :

- 1) Pengarahan tinggi dukungan rendah
- 2) Pengarahan tinggi dukungan tinggi
- 3) Pengarahan rendah dukungan tinggi
- 4) Pengarahan rendah dukungan rendah

b. Kematangan pengikut

Level kematangan pengikut merupakan tingkat kematangan yang ditunjukkan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang dilihat dari :

Kematangan pengikut dapat dilihat dari kategori :

- 1) Mampu dan tidak mau bekerja
- 2) Mampu dan mau bekerja
- 3) Tidak mampu dan mau bekerja
- 4) Tidak mampu dan tidak mau bekerja

2. Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi di lingkungan Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta dapat dilihat dengan indikator sebagai berikut :

a. Komunikasi pimpinan dengan bawahan, yaitu :

- 1) Komunikasi dalam memberikan tugas kepada bawahan.

- 2) Melibatkan bawahan dalam diskusi tentang aktivitas kerja.
  - 3) Memberikan instruksi spesifik tentang pelaksanaan pekerjaan.
- b. Komunikasi dalam suatu organisasi yang mencakup sasaran kelompok dari prosedur, yaitu :
- 1) Komunikasi antara sesama pegawai dalam melaksanakan tugas pada sub bagian dinas maupun antar sub bagian dinas.
  - 2) Penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan maupun kepada antar teman sejawat.
  - 3) Penyelesaian konflik.
- c. Komunikasi dengan teman sejawat dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu :
- 1) Ada kerjasama yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan.
  - 2) Ada komunikasi antara teman sejawat dalam hal pekerjaan.
- d. Komunikasi yang bersifat lintas fungsi dan tingkatan dalam organisasi (komunikasi yang terjalin secara formal maupun informal), yaitu :
- 1) Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan.
  - 2) Komunikasi antara sesama teman sejawat
  - 3) Partisipasi dalam pengambilan keputusan.
3. Prestasi kerja

Prestasi kerja pegawai Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta dapat dilihat dengan indikator sebagai berikut.

- a. Kualitas pekerjaan, yaitu :
- 1) Hasil pekerjaan yang telah diselesaikan

- 2) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
  - 3) Kerapian dalam menjalankan tugas
- b. Kuantitas pekerjaan, yaitu :
- 1) Banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satu hari
  - 2) Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan
  - 3) Beban pekerjaan yang harus diselesaikan
- c. Supervisi, yaitu :
- 1) Pengawasan yang dilakukan terhadap para pegawai
  - 2) Memberikan masukan kepada pegawai terhadap pekerjaan yang harus dikerjakan.
- d. Kehadiran, yaitu :
- 1) Ketepatan waktu jam masuk kantor
  - 2) Ketepatan waktu jam pulang kantor
  - 3) Absensi kehadiran
- e. Konservasi, yaitu:
- 1) Pemeliharaan terhadap alat-alat kelengkapan kantor
  - 2) Penggunaan dana anggaran sesuai dengan yang dianggarkan

## **H. Hipotesis**

Berdasarkan pada kerangka pemikiran dan teori sebagaimana telah dikemukakan di depan, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis sebagai berikut :



1. Ada hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta.
2. Ada hubungan Komunikasi Organisasi dengan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta.

## **I. Metode Penelitian**

Penelitian merupakan kegiatan ilmiah guna menemukan, mengembangkan atau menguji kebenaran suatu pengetahuan yang dilakukan secara metodologis dan sistematis. Masalah pemilihan metode adalah masalah yang sangat penting dalam penelitian ilmiah, karena mutu, nilai validitas dari penelitian ilmiah sangat ditentukan oleh pemilihan metodenya.

Pengertian metode adalah “suatu cara atau teknis yang dilakukan dalam proses penelitian (Mardalis, 1990 : 24). Sedangkan pengertian penelitian menurut Sutrisno Hadi adalah :

“Usaha untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, usaha mana dilakukan dengan menggunakan metode ilmiah” (Sutrisno Hadi, 1986 : 3).

Mengingat sangat pentingnya metode penelitian tersebut, maka penulis mempergunakan metode penelitian sebagai berikut.

### **1. Tipe Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian ini dikategorikan dalam tipe penelitian penjelasan (*eksplanatory research*), yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan penjelasan

apakah ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel independen (gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi) terhadap variabel dependen (prestasi kerja).

## **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Kantor Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta dengan pertimbangan sebagai berikut :

- a. Lokasi tersebut memungkinkan tersedianya data yang penulis perlukan.
- b. Dijinkannya penulis untuk mengadakan penelitian di lokasi tersebut.

## **3. Populasi dan Sampel**

- a. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002 : 55). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh subjek penelitian, yaitu seluruh pegawai Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta yang berjumlah 152 orang pegawai.
- b. Sampel merupakan bagian dari populasi yang dapat diambil untuk objek penelitian yang dapat dianggap untuk mewakili seluruh populasi yang diteliti (Suharsimi Arikunto, 1998 : 117). Menurutnya, jika subjeknya lebih dari 100 orang, maka dapat diambil sampel antara

20%-25%. Jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebesar 20% dari keseluruhan populasi atau sebesar 45 orang.

#### **4. Metode Pengumpulan Data**

##### **a. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang berasal dari kuesioner yang disebarakan kepada responden. Adapun sumber data diperoleh dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah data yang dikumpulkan peneliti langsung dari responden dan direncanakan sebagai pembuktian hipotesis. Sedangkan sumber data sekunder adalah data yang didapatkan dari pihak lain dan dimanfaatkan sebagai penjas dan memberi gambaran umum penelitian. Data ini diperoleh dari dokumen atau arsip dari Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kota Surakarta serta literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian.

##### **b. Teknik Pengumpulan Data**

Berbagai cara dipakai untuk memperoleh data yang diperlukan bagi penelitian ilmiah. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah :

###### 1) Kuesioner

Yaitu teknik pengumpulan data di mana penulis menggunakan daftar pertanyaan yang sifatnya tertutup, disebarakan

kepada para responden untuk dijawab dengan jawaban yang sudah tersedia.

## 2) Dokumentasi

Cara pengumpulan data di mana peneliti mengadakan pengamatan langsung ke daerah penelitian. Observasi yang dilakukan adalah dengan cara mengamati gaya memimpin kepala DLLAJ Kota Surakarta, mulai dari kehadiran di kantor, pelaksanaan tugas kantor, sampai waktu pulang jam kantor.

## 5. Validitas dan Reliabilitas Data

### a. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur, mengukur yang ingin diukur. Dalam penelitian ini akan menggunakan pengujian validitas dengan *corrected item-total correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor tiap item dengan skor totalnya. Teknik statistik yang digunakan untuk mencari koefisien korelasi adalah teknik *product moment* dari pearson.

Dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2002 : 45).

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

$\sum x$  = jumlah masing-masing butir

$\sum y$  = jumlah skor total

$\sum xy$  = jumlah antara skor x dan y

n = jumlah subjek

Berdasarkan kebiasaan yang digunakan penelitian dalam ilmu-  
ilmu sosial, nilai korelasi person dianggap valid jika mencapai  
 $R_{xy} > 0,3$ .

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1989 : 122-123). Untuk mengukur reliabilitas alat ukur yang dipergunakan adalah menggunakan konsep reliabilitas konsistensi internal. Masing-masing pernyataan diuji konsistensinya terhadap variabel penelitian dengan menggunakan *croanbach's alpha*. Teknik ini dipilih karena merupakan pengujian konsistensi yang cukup sempurna.

Persamaan *Croanbach Alpha*, sebagai berikut (Sugiyono, 2002 : 35).

$$r_{11} = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$K$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian butir

$\sigma_1^2$  = varian total

## 6. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, menggunakan analisis korelasi koefisien Contingensi (C), analisis korelasi *product moment*, dan analisis regresi linier berganda. Untuk itu, diperlukan pengolahan data yang urutannya sebagai berikut.

- a. Memberikan nilai pada setiap jawaban dengan ketentuan sebagai berikut.
  - 1) Nilai 4 alternatif jawaban a
  - 2) Nilai 3 alternatif jawaban b
  - 3) Nilai 2 alternatif jawaban c
  - 4) Nilai 1 alternatif jawaban d
- b. Memasukkan hasil nilai ke dalam tabel
- c. Menjumlahkan semua jawaban tiap responden dengan menggunakan tabel
- d. Dari jumlah alternatif jawaban tersebut dalam tiga kelas interval dengan batas-batas tertentu.

Untuk mendapatkan jarak interval dapat dicari dengan rumus :

$$Interval = \frac{Range}{Jumlah\_Kategori} \quad (Y. Slamet, 1993: 19)$$

Keterangan :

Range : jarak pengukuran (Selisih tertinggi dan terendah)

**a. Analisis Korelasi Koefisien Kontingensi (C)**

Sebelum mengadakan pengujian hipotesis terlebih dahulu akan dibahas masing-masing variabel untuk menentukan frekuensinya. Yang pertama-tama adalah menentukan kesesuaian dan ketidaksesuaian dari variabel gaya kepemimpinan situasional antara indikator gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan pegawai.

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

- 1) Membuat tabulasi dari indikator gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan menghitung prosentase dari frekuensi responden.
- 2) Membuat tabulasi dari indikator tingkat kematangan pegawai dengan menghitung prosentase dari frekuensi responden.
- 3) Menggabungkan kedua tabulasi tersebut ke dalam gambar kesesuaian dan ketidaksesuaian.
- 4) Menentukan kesesuaian dan ketidaksesuaian dengan cara apabila :
  - (a) Level kematangan M1 gaya yang sesuai G1
  - (b) Level kematangan M2 gaya yang sesuai G2
  - (c) Level kematangan M3 gaya yang sesuai G3
  - (d) Level kematangan M4 gaya yang sesuai G4

Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai dengan tingkat kematangan maka digolongkan ke dalam ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dengan level kematangan pegawai.

Langkah kedua menentukan distribusi frekuensi dari variabel komunikasi organisasi dan prestasi kerja menjadi tinggi, rendah. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode korelasi koefisien Contingensi (C) karena hipotesanya berbentuk hubungan dan datanya bersifat nominal. Dalam hal ini sifat data pada variabel independen datanya bersifat nominal (membedakan) dan pada variabel dependen datanya bersifat ordinal (membedakan dan berjenjang tanpa jarak tertentu), namun karena data ordinal juga mempunyai sifat membedakan maka data ordinal tersebut dapat dianggap sebagai data nominal. Adapun langkah untuk menguji hipotesisnya adalah terlebih dahulu dengan membuat tabulasi silang maka selanjutnya adalah mencari koefisien kontingensi (C).

Adapun rumus Koefisien Contingensi adalah sebagai berikut :

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{N + X^2}}$$

Keterangan :

C : Koefisien kontingensi

$X^2$  : Nilai chi kuadrat

N : Jumlah sampel (Sidney Siegel, 1997 : 245).



Sebelum menghitung nilai C, menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi (1989 : 285), maka terlebih dahulu menghitung nilai  $X^2$  dengan rumus sebagai berikut:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(f_0 - f_t)^2}{f_t} \right]$$

Keterangan :

$X^2$  : Nilai chi kuadrat

$f_0$  : frekuensi yang diperoleh dari sampel

$f_t$  : frekuensi teoritis yang dihitung dari jumlah kolom dikalikan jumlah baris dibagi jumlah sampel

Setelah nilai  $x^2$  diketahui kemudian memasukkan nilai  $x^2$  tersebut ke dalam rumus koefisien kontingensi (C). Sedang untuk mengetahui taraf signifikansi yang telah ditentukan, maka harus diketahui besarnya derajat kebebasan (db) dalam rumus :

$$Db = (\text{jumlah baris} - 1) \times (\text{jumlah kolom} - 1)$$

#### **b. Analisis Korelasi *Product Moment***

Untuk menguji hubungan antara variabel independen I dengan variabel dependen, antara variabel independen II dengan variabel dependen, dan antara variabel independen III dengan variabel dependen digunakan teknik korelasi *product moment*. Rumus korelasi *product moment* adalah :

$$r_{xy} = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d^2}{\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}}$$

Keterangan :

$$\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Tx$$

$$\sum y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Ty$$

$$Tx = \frac{tx^3 - tx}{12}$$

$$Ty = \frac{ty^3 - ty}{12}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

$x^2$  = Jenjang kembar variabel x

$y^2$  = Jenjang kembar variabel y

$d^2$  = Kuadrat jumlah beda antar jenjang

$Tx$  = Jumlah jenjang kembar pada variabel x

$Ty$  = Jumlah jenjang kembar pada variabel y

$N$  = Jumlah Sampel

(Y. Slamet, 1993: 73)