

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PERHUBUNGAN, KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KABUPATEN KOTABARU

Joni Mashudi

Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru
JL. Pangeran Hidayat, No. 06, Sebatung, Pulau Laut Utara, Sebatung, Kotabaru
e-mail : joni_mashudi@gmail.com

Abstract: This study aims to determine the effect of leadership style, i.e., telling, selling, participating and delegating) on civil services' job performance of Kotabaru Residency communication, informatics, and transportation department. The number of samples are 60 people taken by simple random sampling method. The results showed that leadership behavior, namely: telling, selling, participating, and delegating have significant effect on civil services' job performance.

Keywords : leadership style, job performance

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yaitu memberikan informasi (*telling*), memberikan bimbingan (*selling*), mendorong pegawai (*participating*) dan mendelegasikan (*delegating*) terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 60 orang dengan metode simple random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu: memberikan informasi (*telling*), memberikan bimbingan (*selling*), peran serta (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*) berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, prestasi kerja

Latar Belakang

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Usaha-usaha untuk mewujudkan prestasi kerja dalam suatu instansi pemerintah banyak sekali yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor, antara lain kepemimpinan, hubungan kerja, kemampuan menyelesaikan pekerjaan baik kualitas, prakarsa, disiplin, absensi dan program kerja. Dari beberapa faktor tersebut hanya akan diteliti

tentang gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru.

Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru sebagai kantor yang melayani masalah perhubungan, komunikasi dan informatika, aparaturnya harus punya jiwa *entrepreneur*. Untuk sukseskannya diperlukan sumber daya aparatur yang berkualitas agar kinerjanya meningkat. Sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 25 Tahun 2013 tentang Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika yang mempunyai fungsi:

1. perumusan kebijakan teknis di bidang perhubungan, Komunikasi dan Informasi;
2. penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang perhubungan, Komunikasi dan Informasi;

3. pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perhubungan darat;
4. pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perhubungan laut;
5. pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perhubungan udara, pos dan telekomunikasi;
6. pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang komunikasi dan informasi;
7. pembinaan Unit Pelaksana Teknis Dinas;
8. dan pengelolaan kesekretariatan Dinas..

Pentingnya organisasi serta peran pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi tertentu disiplin kerja yang baik, disiplin kerja yang baik berlaku bagi manajer yang paling atas maupun pegawai yang paling bawah sekalipun. Sebab tanpa adanya disiplin yang baik akan sulit dicapai keberhasilan tujuan organisasi. Menyadari peranan manusia dalam hal ini pegawai negeri sipil amatlah penting untuk mensukseskan suatu organisasi di dalam mencapai tujuan diperlukan adanya kemampuan dan kecakapan bagi pimpinan, sehingga diharapkan mampu membentuk/menciptakan suasana kerja yang kondusif dalam arti suasana, kerja yang harmonis, saling kerja sama dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan/menjadi tanggung jawab yang dipercayakan dengan tertib dan teratur sesuai dan prosedur yang berlaku.

Kepemimpinan bila dihubungkan dengan prestasi kerja maka dalam hal ini sangat berpengaruh, sebab prestasi kerja pada bawahan dapat ditanamkan/dikembangkan dengan cara melalui kepemimpinan yang dapat dijadikan panutan/teladan bagi anak buah baik gaya maupun tindakan yang selalu konsisten dan komitmen terhadap tugas-tugas kedinasan, sehingga dapat mengakibatkan semangat serta memberikan dorongan terhadap anak buah untuk selalu mencontohnya.

Kepemimpinan yang efektif harus dapat memberikan pengarahan terhadap bawahannya, sebab tanpa pengarahan dari pimpinan, bawahan akan lebih mementingkan tujuan dari pada tujuan organisasi. Seorang pemimpin dalam organisasi formal di samping harus dipatuhi bawahan terhadap dirinya. Potensi lebih ini dapat berupa suatu kewibawaan pribadi maupun berupa kelebihan pengetahuan atau kecakapan terutama yang me-

nyangkut bidang pekerjaan yang dipimpinnya. Kemampuan ini sering disebut dengan *managerial skill*. Penerapan kekuasaan, kewibawaan, dan *managerial skill* akan terlihat dari gaya ataupun gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh para anak buah atau bawahannya.

Gaya kepemimpinan dalam memberikan informasi diperlukan adanya komunikasi. Komunikasi merupakan salah satu cara bagi seorang pemimpin untuk memberitahu, menyampaikan maksud dan tujuan kepada bawahannya. Tujuan komunikasi adalah menyampaikan informasi sehingga ada kesesuaian tujuan paham. Suatu organisasi apabila tidak terdapat cukup informasi yang dapat dipercaya, muktakhir dan relevan maka organisasi yang bersangkutan tidak akan dapat berfungsi dengan baik. Komunikasi dikatakan efektif apabila mewujudkan timbulnya kemahiran kerja, kemampuan kerjasama diantara pimpinan dan pegawai dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan di samping memberikan informasi juga memberikan bimbingan. Bimbingan merupakan faktor yang paling penting dalam menjaga eksistensi kerjasama kelompok dalam mencapai tujuan. Bimbingan dari pemimpin dapat menjadi pendorong atau motivasi bagi bawahan untuk mau bekerja dengan baik serta semangat yang tinggi dan bertanggung jawab terhadap kelancaran tugas. Dengan demikian, adanya bimbingan dari pihak pimpinan ini maka para anggota organisasi yang bersangkutan diharapkan mampu melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya, sehingga menghasilkan kerja yang optimal. Dalam memberikan bimbingan pimpinan yang baik akan selalu menghargai bawahan yang secara langsung bertanggung jawab kepada atasannya. Demikian juga para pemimpin harus mengetahui bagaimana memonitor bawahan tanpa menimbulkan kebencian dan perlawanan serta memperoleh ketataan tanpa menghilangkan prakarsa dan kreativitas. Tugas memberikan bimbingan bukan merupakan pekerjaan yang mudah, mengingat para bawahan mempunyai latar belakang, pengalaman, keinginan dan ambisi yang berbeda-beda.

Gaya kepemimpinan di samping memberikan bimbingan juga mendorong adanya partisipasi. Partisipasi akan mengakibatkan

adanya perasaan diikutsertakan dalam mencapai tujuan organisasi, terutama dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, penyusunan program dan pelaksanaannya. Keikutsertaan ini merupakan hal yang amat penting dalam rangka menumbuhkan rasa tanggung jawab yang semakin besar dalam pelaksanaan tugas.

Gaya kepemimpinan di samping mendorong adanya partisipasi juga dituntut dapat mendelegasikan tugas kepada bawahan. Delegasi adalah menugaskan atau memerintahkan seseorang untuk mewakili mengerjakan suatu pekerjaan dan meminta pertanggungjawaban dari pelaksanaan pekerjaan yang diwakilinya. Pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas pekerjaan kepada bawahannya. Dalam hal ini pemimpin menginginkan agar para bawahan menyelesaikan pelaksanaan pekerjaan, pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut dan hanya sedikit memberikan pengarahan.

Uraian tersebut di atas menunjukkan adanya keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan prestasi kerja. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keterkaitan kedua faktor tersebut yakni gaya kepemimpinan dan prestasi kerja pegawai. Dari latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka dapat ditarik rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut ini.

1. Apakah gaya kepemimpinan yang terdiri dari memberikan informasi (*telling*), memberikan bimbingan (*selling*), peran serta (*participating*) dan mendelagasikan (*delegating*), secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja Pegawai Negen Sipil pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru ?
2. Apakah gaya kepemimpinan yang terdiri dari memberikan informasi (*telling*), memberikan bimbingan (*selling*), peran serta (*participating*) dan mendelagasikan (*delegating*), secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja Pegawai Negen Sipil pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru ?
3. Dari gaya kepemimpinan tersebut, mana yang dominan pengaruhnya terhadap pres-

tasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru ?

Kajian Literatur

Menurut Reksohadiprojo (2010:127) gaya kepemimpinan adalah suatu cara memimpin untuk mempengaruhi bawahan. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain dan tidak tentu suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek dari gaya kepemimpinan yang lainnya. Pengelompokan gaya kepemimpinan didasarkan pada: orientasi tugas yang harus dilakukan oleh pemimpin, kewajiban pemimpin diharapkan dapat diterima oleh bawahan dan falsafah yang dianut pemimpin untuk mengembangkan dan pemenuhan harapan para bawahan. Pengelompokan gaya kepemimpinan ini dikemukakan oleh Harris (Ranupandoyo dan Husnan, 2010:225) sebagai berikut ini.

1. *The autoratic leader*. Seorang pimpinan yang otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan dan untuk mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi bawahan terpusat pada pemimpin.
2. *The participative leader*. Apabila seorang pemimpin menggunakan gaya partipatif berarti ia menjalankan kepemimpinan dengan konsultasi. Pemimpin dengan gaya partipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pemikiran-pemikiran mereka akan selalu meningkat kemampuan mengendalikan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin akan menjadi lebih sportif dalam menjalin hubungan dengan para bawahan, tetapi wewenang terakhir dalam pengambil keputusan terletak pada pimpinan.
3. *The free-rein leader*. Gaya kepemimpinan *free-rein* ini seorang pemimpin berhak mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahannya. Di sini pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahan, dalam arti pemimpin menginginkan agar para bawahan dapat mendelegasikan diri dalam

menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pemimpin tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut, dan hanya sedikit melakukan kontak dengan para bawahan. Dengan demikian, bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan yang tinggi.

Pemimpin yang berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan mereka secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan bawahan.

Pemimpin yang berorientasi pada bawahan mencoba untuk memberikan motivasi kepada bawahan di banding mengawasi mereka. Pimpinan mendorong para bawahan untuk melaksanakan tugas dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta saling percaya dan menghormati sesama bawahan.

Selain itu, gaya kepemimpinan juga memusatkan perhatian pada fungsi kepemimpinan, di mana fungsi kepemimpinan ini dikaitkan dengan pengambilan keputusan sebagai inti efektifitas kepemimpinan seseorang. Fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki tersebut menurut Siagian (2012:48) adalah sebagai berikut ini.

1. Pemimpin sebagai penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya.
2. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak di luar organisasi, terutama dengan mereka yang tergolong sebagai *stakeholders*.
3. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif, pemeliharaan hubungan baik keluar maupun ke dalam dilakukan melalui proses komunikasi baik secara lisan maupun secara tulisan.
4. Pemimpin sebagai mediator yang handal khususnya dalam mengatasi berbagai situasi konflik, yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerja dan

antara berbagai kelompok kerja yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya.

5. Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral maksudnya dalam suatu organisasi tidak ada tujuan atau sasaran kelompok yang bersifat *mutually exclusive*, tetapi didasarkan pada prinsip simbiosisme.

Teori situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (Robbins, 2010:50) menekankan bahwa efektifitas kepemimpinan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang tepat dalam menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan/kedewasaan para bawahan. Ada empat bentuk gaya kepemimpinan sebagai berikut ini.

1. Gaya memberikan informasi (*telling*), di mana seorang pemimpin memberitahukan kepada bawahan mengenai apa bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan pekerjaan dilaksanakan.
2. Gaya menjual (*selling*), di mana seorang pemimpin bergaya menjual artinya pekerjaan telah dirumuskan dengan tegas dan hubungan pimpinan dengan bawahan bersifat insentif. Pemimpin memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan, sehingga mendukung semangat kerja para bawahan. Dengan demikian, penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.
3. Gaya berperan serta (*participating*), di mana seorang pemimpin dalam hal ini hanya mengajak bawahan berperan aktif dalam proses pengambil keputusan dan pemimpin berperan sebagai fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukan dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.
4. Gaya pendelegasian (*delegating*), di mana seorang pemimpin membatasi diri dalam memberikan pengarahan dan menyerahkan pelaksanaan pekerjaan kepada para bawahan tanpa banyak campur tangan.

Bertolak dari teori kepemimpinan yang didalamnya mengulas tentang kisi-kisi manajerial dan teori situasional, maka dalam penelitian ini kriteria gaya kepemimpinan yang dapat menentukan tingkat kemampuan sebagai berikut ini.

Memberikan informasi (*telling*) adalah cara bagi seorang pemimpin untuk memberi tahu, menyampaikan maksud dan tujuan kepada para bawahan. Dalam menginformasikan atau memberitahukan tugas dan kegiatan dari pimpinan kepada bawahan tentu saja diperlukan adanya komunikasi. Davis (2010: 316) memberikan penjelasan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi dan pemahaman dari seorang kepada orang lain. Jadi, komunikasi proses penyampaian informasi atau ide-ide dari pihak pertama kepada pihak kedua dengan tujuan supaya pihak kedua menangkap informasi dan ide-ide tersebut dengan pengertian yang sama seperti pihak pertama tadi. Dalam hubungan kerja biasanya informasi dikomunikasikan untuk digunakan atau diterapkan dalam bidang kerja pihak kedua. Komunikasi dikatakan berhasil apabila hasil kerja kedua itu mencerminkan penerapan informasi yang diperolehnya.

Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan hendaknya dalam menyampaikan maksud dan tujuan dengan cara yang dapat dimengerti dan dapat dikerjakan oleh bawahan. Namun, pimpinan juga harus dapat menerima dan mendengarkan ide atau pendapat dari bawahan, sehingga akan tercipta kerja sama yang serasi, dan pada saatnya akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang semakin besar dalam penyelesaian pelaksanaan tugas.

Bertitik tolak dari pemikiran tersebut maka komunikasi amatlah penting dijadikan tolok ukur kepemimpinan seseorang pemimpin. Seperti telah diuraikan diatas bahwa tujuan komunikasi tidak lain adalah untuk mendapatkan kesesuaian paham dalam menyampaikan informasi dari pimpinan kepada bawahan dan sebaliknya, sehingga terdapat kesatuan pendapat baik dari pihak pimpinan maupun bawahan, hal ini akan mendorong bawahan dalam penyelesaian pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan penuh rasa tanggung jawab. Untuk itu kebutuhan akan komunikasi tidak dapat ditawar-tawar lagi, maka komunikasi sebagai media untuk memberikan informasi kepada bawahan hendaknya berpegang pada:

1. tujuan komunikasi harus jelas bagi semua pihak yang terlibat;
2. dalam arti pimpinan dalam menyampaikan

informasi atau perintah;

3. ide-ide atau pendapat kepada bawahan harus jelas akan maksud dan tujuannya, dan sebaliknya;
4. menunjukkan upaya yang harus disampaikan dengan tepat;
5. pesan atau keterangan dan perintah yang hendak diinformasikan mempunyai sasaran yang pasti dan jelas;
6. bahasa yang digunakan untuk menyampaikan berita atau pesan bukan harus sederhana, akan tetapi juga mempergunakan tata bahasa yang baik dan benar; dan
7. memenuhi kriteria efektivitas terhadap informasi yang disampaikan.

Memberikan bimbingan (*selling*). Bimbingan yang diberikan dari pihak pimpinan merupakan faktor yang penting dalam menjaga eksistensi kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan memberikan bimbingan sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin, agar bimbingan yang diberikan kepada para pegawai/bawahannya menghasilkan kerja yang optimal. Bimbingan yang diberikan oleh pimpinan ini merupakan motivasi bagi para bawahan untuk lebih giat bekerja sehingga prestasi kerjanya akan lebih baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Allen (2012:67) bahwa pemberian motivasi adalah, pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk mengambil tindakan. Dengan demikian, pemberian motivasi di sini adalah keseluruhan pemberian dorongan kepada bawahan sehingga mereka mau bekerja dengan penuh kesadaran dan keiklasan demi tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan pimpinan dalam memberikan motivasi, yang dalam hal ini adalah memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja dengan semangat yang tinggi. Perlu diketahui bahwa, diantara pegawai yang satu dengan yang lainnya ada perbedaan. Perbedaan ini di samping disebabkan oleh perbedaan motif, tujuan dan kebutuhan dari masing-masing pegawai juga disebabkan oleh perbedaan waktu dan tempat. Oleh karena itu, didalam memberikan motivasi kepada masing-masing bawahan harus diselidiki daya perangsang mana yang lebih sesuai untuk

diterapkan dan lebih ditekankan.

Motivasi untuk melakukan pekerjaan antara orang satu dengan yang lainnya mempunyai cara pandang yang berbeda. Hal ini dapat diketahui bahwa, seseorang cenderung akan bekerja dengan penuh semangat apabila pekerjaan itu memberikan kepuasan yang tinggi dan sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan dalam bekerja tidak selalu bersifat jasmaniah tetapi juga bersifat rohaniyah. Hal ini tergantung dari masing-masing individu, sebab ada orang bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan materiil, tetapi cenderung pada aktualisasi diri. Untuk itu seorang pemimpin dalam rangka memberikan motivasi harus bersikap bijaksana, sehingga kepuasan bekerja bagi para bawahannya dapat terpenuhi dengan keinginannya.

Beberapa petunjuk umum bagaimana seorang pemimpin memberikan bimbingan yang memotivasi dan semangat kerja kepada bawahannya. Terry (2010:141-145) mengatakan sebagai berikut:

1. percaya pada diri sendiri dan juga pada orang lain;
2. beri contoh yang baik;
3. tekankan usaha untuk ikut berpartisipasi. agar diusahakan agar para bawahan selalu mendapatkan keterangan yang dibutuhkan;
4. beri insentif serta penghargaan. dengan memperhatikan perkembangan jiwa kelompok (*group spirit*);
5. hargailah prestasi para bawahan;
6. gunakan perasaan takut secara bijaksana; dan
7. laksanakan kepemimpinan yang tegas.

Peran serta (*participating*). Davis (2010:22) menjelaskan bahwa partisipasi adalah ketertiban dan emosional dari orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan sumbangan pada tujuan kelompok dan ikut serta bertanggungjawab. Partisipasi pimpinan akan mendorong adanya diikutisertakan diantara pada bawahan, sehingga secara mental maupun emosional merasa terlibat dan ikut ambil bagian terhadap suatu pekerjaan dan ikut bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas.

Mendorong adanya partisipasi dapat dilakukan dengan jalan:

1. mengajak untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi yang berhubungan dengan pekerjaan;
2. mengendalikan keikutsertaan bawahan agar terlihat adanya kerjasama;
3. memberikan perhatian terhadap kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan tugas;
4. memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan keputusan; dan
5. memberikan kesempatan bawahan untuk berkompetitif dalam bekerja.

Mendelegasikan (*delegating*) adalah menugaskan atau memberikan seseorang atau bawahan untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan dan meminta pertanggungjawaban dari pelaksanaan pekerjaan. Seseorang pemimpin berhak mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, dalam hal ini pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas pekerjaan pada para bawahannya, maksud pemimpin agar para bawahan dapat mengendalikan diri dalam penyelesaian pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan pelaksanaan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut, dan hanya sedikit melakukan kontak dengan para bawahan. Dengan demikian, para bawahan dituntut memiliki kemampuan yang tinggi, dalam hal ini pimpinan hanya meminta pertanggungjawaban dari pelaksanaan pekerjaan. Jadi prinsip delegasi adalah:

1. untuk mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya;
2. pimpinan bertanggung jawab atas pekerjaan wewenang secara keseluruhan;
3. keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab;
4. memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas dengan baik, serta memiliki kemauan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan;
5. dalam situasi organisasi yang seperti ini, pemimpin dapat melimpahkan wewenang dalam bekerja kepada bawahannya;
6. pemimpin sedikit memberikan arahan yang spesifik terhadap penyelesaian tugas pekerjaan;
7. pemimpin tidak harus memberikan du-

- kungan yang tinggi dan menuntun bawahannya; dan
8. memahami akan tugas pekerjaan dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja seseorang pegawai/pekerja dapat dilihat dari adanya hasil yang dicapai baik kuantitas maupun kualitasnya, waktu untuk mencapainya dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan untuk suatu pekerjaan. Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan yang sangat penting dilakukan oleh seorang pimpinan. Menurut Suprihanto (2008:7) bahwa prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya/dinilai dari fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan pekerjaan, disiplin hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Selain itu, untuk mengetahui prestasi kerja pegawai menurut As'ad (2012:63) mengutip pendapat Maier menjelaskan bahwa aspek-aspek penilaian yang dipakai meliputi kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas.

Birokrasi pemerintah Indonesia juga telah mengeluarkan pedoman/kriteria untuk menilai prestasi kerja yaitu PP 10 Tahun 2012 bahwa penyebutan penilaian prestasi kerja seorang pegawai adalah amat baik, baik, cukup, sedang dan kurang. Dalam hal ini prestasi kerja diukur dari:

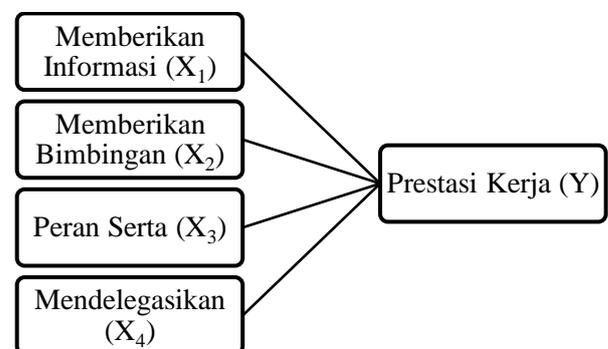
1. mempunyai kecakapan dan menguasai segala bentuk bidang tugasnya dan bidang yang berhubungan dengan tugasnya;
2. mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya;
3. mempunyai pengalaman yang luas di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
4. selalu bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya;
5. mempunyai kesegaran dan kesehatan jas-

- mani dan rohani yang baik;
6. selalu melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna; dan
7. hasil kerja melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan baik dalam arti mutu maupun jumlahnya.

Kriteria/ukuran prestasi kerja tersebut di atas apabila dikaji dan dihubungkan dengan dimensi prestasi kerja yang dikeluarkan oleh pemerintah tersebut sudah tercakup dalam prestasi kerja yang telah dikemukakan yaitu mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya serta mempunyai pengalaman yang luas di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan bidang tugasnya, mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani dan selalu melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna baik kualitas maupun kuantitasnya.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang menjadi bahan rujukan dalam penelitian ini. Susilowati (1995) telah meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja bawahan pada perusahaan percetakan dan penerbitan CV Andi Offset. Yamit (2012) meneliti tentang kepemimpinan dan kinerja penerapan teori Fiedler pada kantor-kantor cabang bank di Yogyakarta. Darwin (2013) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Satuan Lalu Lintas Kepolisian Resort (Polres) Tabalong.

Kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Bertitik tolak dari permasalahan yang diajukan dan tujuan penelitian serta landasan teori mengenai kepemimpinan hubungan dengan prestasi kerja para pegawai, maka hipotesis

tesis yang diajukan dalam penelitian ini. Ada-lah sebagai berikut ini.

1. Gaya kepemimpinan yang terdiri dari memberikan informasi (*telling*), memberikan bimbingan (*selling*), peran serta (*parti-cipating*) dan mendelagasikan (*delegat-ing*), secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru.
2. Gaya kepemimpinan yang terdiri dari memberikan informasi (*telling*), memberikan bimbingan (*selling*), peran serta (*parti-cipating*) dan mendelagasikan (*delegat-ing*), secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru.
3. Variabel memberikan informasi (*telling*) adalah variabel yang dominan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru.

Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru, yang seluruhnya

berjumlah 230 orang pegawai. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 60 orang. Sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini sudah cukup representatif atau sudah mewakili seluruh populasi yang ada, dan melebihi target minimal 10%. Karena populasinya homogen, untuk menentukan besarnya sampel dipergunakan metode simple random sampling.

Alat pengumpul data dalam penelitian ini berupa angket yang disebarakan kepada responden. Analisa data terdiri dari dua bagian, yaitu analisis deskriptif dan analisa statistik. Analisa deskriptif digunakan untuk menggambarkan tanggapan responden atas kuesioner yang diberikan, sedang analisis statistik digunakan untuk mencari jawaban dari rumusan hipotesis.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1, Tabel 2, Tabel 3, Tabel 4, dan Tabel 5. Pada tabel tersebut dapat dilihat Adjuster (R^2) sebesar 0,348 yang berarti besarnya variasi sumbangan seluruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya adalah 34,8% sedangkan sisanya 65,2% dijelaskan oleh sebab lain diluar dari penelitian ini (Parasuraman, dalam Tjiptono, 2005: 112).

Berdasarkan Tabel 1 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

Tabel 1. ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	265,555	4	85,518	31,007	0,000 ^a
Residual	262,993	55	9,740		
Total	519,548	59			

Tabel 2. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate	Durbin Watson
1	0,812	0,636	0,348	3,12098	2,046

Tabel 3. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 Constant	3,029	7,244	3,827	3,827	0,400		
X ₁	0,144	0,128	2,871	2,871	0,000	0,909	1,076
X ₂	0,202	0,173	2,971	2,971	0,005	0,748	1,105
X ₃	0,285	0,147	4,332	4,332	0,000	0,771	1,101
X ₄	0,221	0,155	3,431	3,431	0,004	0,672	1,022

$$Y = 3,029 + 0,144 X_1 + 0,202 X_2 + 0,285 X_3 + 221X_4 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki koefisien regresi positif. Hal ini berarti variabel memberikan informasi (*telling*) (X_1), memberikan bimbingan (*selling*) (X_2), dan peran serta (*participating*) (X_3) mempunyai hubungan yang searah atau berbanding lurus dengan variabel terikatnya atau prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru (Y). Artinya, jika variabel X_1, X_2, X_3 dan mengalami kenaikan maka variabel terikatnya Y juga ikut mengalami kenaikan, dan jika variabel X_1, X_2 , dan X_3 mengalami penurunan, maka variabel terikatnya Y akan mengalami penurunan.

Harga koefisien konstanta = 3,029. Hal ini berarti apabila nilai dari X_1 dan X_2 di objek penelitian sama dengan 0, maka tingkat atau besarnya variabel dependent Y di lokasi tersebut akan sebesar 3,029.

Harga koefisien $b_1 = 0,144$ berarti bahwa apabila nilai X_1 mengalami perubahan (kenaikan atau penurunan), sementara variabel lainnya bersifat tetap, maka tingkat variabel Y terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru obyek penelitian tersebut akan meningkat.

Harga koefisien $b_2 = 0,202$ berarti bahwa apabila nilai X_2 mengalami perubahan (kenaikan atau penurunan), sementara variabel lainnya bersifat tetap, maka tingkat variabel Y terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru obyek penelitian tersebut akan meningkat

Harga koefisien $b_3 = 0,285$ berarti bahwa apabila nilai X_3 mengalami perubahan (kenaikan atau penurunan), sementara variabel lainnya bersifat tetap, maka tingkat variabel Y terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru obyek penelitian tersebut akan meningkat.

Harga koefisien $b_4 = 0,221$ berarti bahwa apabila nilai X_4 mengalami perubahan

(kenaikan atau penurunan), sementara variabel lainnya bersifat tetap, maka tingkat variabel Y terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru obyek penelitian tersebut akan meningkat

Berdasarkan pengujian hipotesis 2, bahwa pengaruh simultan memberikan informasi (*telling*), memberikan bimbingan (*selling*) dan peran serta (*participating*) terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru., hal ini telah diuji dengan uji F, dimana hasil $F_{hit} 31,007 > F_{tab} 2,56$ dengan derajat signifikansi $0,000 < 0,005$. Sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh. Hal ini apa yang pernah di kemukakan Siagian (2012:32) yang menyatakan sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Seseorang yang telah ditunjuk sebagai pemimpin untuk memimpin bawahan-nya, dialah yang harus menjalankan fungsi organisasi itu sendiri yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi. Kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi atau organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses juga. Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada diri seorang pemimpin, apapun tanggung jawab yang harus diterimanya. Karena tanpa adanya kemampuan memimpin terlebih dalam hal mengelola sumber daya manusia, tidak memungkinkan seorang pemimpin berhasil dengan baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:137) seorang kepala dinas atau instansi perlu memiliki kemampuan mengelola pegawai secara efektif, keterampilan manajemen, dan kemampuan memimpin. Selain itu, kepala dinas atau instansi harus memahami dan menyadari bahwa tantangan terpenting yang dihadapi adalah bagaimana menerapkan ketiga aspek tersebut secara tepat dalam situasi tertentu untuk mencapai hasil optimum berupa mutu sumber daya manusia yang memuaskan. Sikap dan gaya perilaku pemimpin sangat besar pengaruhnya

terhadap organisasi yang dipim-pinnya, hal ini dapat berpengaruh terhadap produktivitas organisasi.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memim-pin para bawahannya hal ini diartikan oleh bawahannya sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pimpin-an untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin harus memiliki suatu program dan berperilaku secara ber-sama-sama dengan para pegawainya untuk menggunakan cara atau gaya kepemimpinan tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting sebagai kekuatan dinamika yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan para pegawai dalam men-capai tujuan. Salah satu sasaran penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia da-lam suatu organisasi adalah terciptanya kepu-asan kerja setiap anggota pegawai yang ber-sangkutan yang lebih lanjut akan meningkat-kan prestasi kerjanya.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) tiap manajemen perlu mengelola dan mengetahui prestasi kerja pegawainya, apakah sudah sesuai dengan standar prestasi kerja organisasi atau tidak. Dengan mengetahui prestasi kerja organisasi maka akan lebih mudah untuk mengetahui seberapa efektif dan berhasilnya pengembangan pegawai. Dengan demikian, dapat diketahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi prestasi kerja baik ditin-jau dari sisi intrinsik maupun ekstrinsik pe-gawai. Selain itu, prestasi kerja dapat diartikan sebagai ukuran keberhasilan dari pegawai. Prestasi kerja dikonsepsikan sebagai perilaku seseorang dalam menetapkan sasaran kerja, pencapaian terget sasaran kerja, cara kerja dan sikap pribadi seseorang.

Tercapainya tujuan organisasi hanya di-mungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi untuk berprestasi kerja dengan baik. Seorang pegawai yang me-miliki prestasi kerja yang tinggi dan baik da-pat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk dapat memiliki prestasi kerja yang tinggi dan baik, seorang pegawai

dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan ke-terampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya. Namun, kadangkala pim-pinan kerap kali memerintah para pegawainya dengan sesuka hati tanpa memperhatikan kon-disi pegawai tersebut. Hal tersebut akan ber-dampak pada prestasi kerja pegawai yang ku-rang baik. Ketidakmampuan pegawai menja-lankan tugasnya sesuai dengan tanggung ja-wab mereka bukan disebabkan karena pe-gawai tersebut tidak mampu mengerjakan tugas tersebut dengan baik. Namun, hal ini dapat terjadi karena pegawai tersebut tidak bisa me-nyesuaikan gaya kepemimpinan para pemim-pinnya sendiri sehingga pegawai tersebut me-rasa kurang dihargai oleh pimpinan yang ada di organisasi. Apabila prestasi kerja pegawai kurang baik maka hal tersebut akan berdam-pak ada tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai yang sudah menjadi tanggung jawab mereka. Oleh karena itu, seorang pe-mimpin harus mengubah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan kenyamanan bagi pe-gawai yang bekerja di dalam suatu organisasi.

Dengan mengubah gaya kepemimpinan yang dapat diterima pegawai, maka pegawai dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik lagi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Ga-ya kepemimpinan dapat dikatakan baik jika gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dengan baik dan dapat diterima oleh pegawai yang ada di organisasi tersebut sehingga prestasi kerja pegawai terse-but dapat ditingkatkan. Apabila prestasi kerja pegawai dapat dijalankan dengan baik maka hal ini akan berdampak baik pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu gaya kepe-mimpinan sangat berperan penting dan perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai maka se-orang pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan baik dan dapat bekerja sama dalam hal tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan pengujian hipotesis 1, bah-wa variabel memberikan informasi (*telling*) berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten

Kotabaru. Hal ini telah diuji dengan uji t, di mana hasil $t_{hit} = 3,827 > t_{tab} = 2,000$ dengan derajat signifikansi $0,000 < 0,005$.

Hasil penelitian juga sama halnya dengan pendapat Rivai dan Mulyadi (2012: 21) bahwa gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin baik yang tampak maupun tidak tampak untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi tercapai. Dalam definisi lain, pemimpin diartikan sebagai pola perilaku dan strategi yang sering diterapkan oleh pemimpin kepada bawahannya.

Menurut Thoha (2012) bahwa gaya kepemimpinan setiap individu hanya efektif dalam situasi tertentu. Hal ini terkait dengan adanya informasi yang menyatakan bahwa adanya upaya pemberian untuk mengubah gaya kepemimpinannya, lebih baik dalam pelaksanaan kepemimpinan harus berkonsentrasi pada membantu memahami gaya kepemimpinannya sendiri dan belajar bagaimana manipulasi situasi sehingga keduanya cocok. Dalam teori ini, tidak semua gaya kepemimpinan tepat diterapkan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Penerapan gaya kepemimpinan akan tepat apabila sesuai dengan situasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan tidak perlu untuk diubah melainkan menyesuaikan dengan kondisi yang ada terkait dengan tipe dari bawahan maupun jenis tugas pekerjaan yang harus diselesaikan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Telling style adalah perilaku atau gaya kepemimpinan ini berorientasi tinggi pada tugas dan rendah terhadap hubungan dengan bawahan atau anggota organisasi. Pemimpin di sini menjadi pusat atau berperan penting bagi bawahannya dalam organisasi yang tingkat kematangan dan kesiapannya rendah. Bawahan yang tidak memiliki kemauan dan kemampuan perlu didampingi oleh pemimpin seperti ini untuk memberi instruksi secara spesifik, mengarahkan, dan mengawasi kerja organisasi dengan ketat, sehingga pemimpin dapat memberikan pengaruh ke organisasi.

Gaya *telling* (memberitahukan) dalam penerapannya, pemimpin sangat berperan untuk memberitahukan kepada bawahan

tentang apa, di mana, bagaimana, dan kapan harus melakukan tugas. Gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan apabila bawahan memiliki kemampuan yang rendah, sehingga tanpa pemberitahuan secara jelas dan terinci bawahan tidak memahami apa yang menjadi tugas pekerjaan untuk dilakukan.

Berdasarkan pengujian hipotesis 2, bahwa variabel memberikan bimbingan (*selling*) berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru. Hal ini telah diuji dengan uji t, di mana hasil $t_{hit} = 2,971 > t_{tab} = 2,000$ dengan derajat signifikansi $0,005 < 0,005$.

Gaya kepemimpinan yang membimbing digunakan ketika seorang pemimpin menghendaki bawahannya untuk melaksanakan tugas tertentu. Dalam gaya ini, pemimpin memberikan banyak kepercayaan dan menuntut bawahan melaksanakan tugas yang dikehendakinya. Sementara itu, dalam gaya kepemimpinan koersif, seorang pemimpin hanya menuntut bawahan untuk melakukan apa yang dikatakan bukan apa yang harus ditiru atau yang harus dilakukan seperti yang pemimpin lakukan. Dalam gaya koersif, pemimpin tidak menghendaki bawahan mengikuti apa yang dilakukan atau perbuatannya tidak boleh ditiru oleh bawahan. Kecenderungan gaya kepemimpinan koersif, seorang pemimpin tidak memberikan keteladanan, sehingga membuat dirinya tidak memiliki kedekatan ikatan secara psikologis dengan bawahannya.

Selling style adalah perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Dalam kondisi situasi organisasi yang memiliki anggota yang kesiapan dan kematangannya masih rendah di mana kemampuan kerjanya belum memadai (sekedarnya) dan kadang-kadang berkemauan atau sebaliknya tidak memiliki kemauan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan kondisi bawahan atau organisasi tersebut, pemimpin dapat menawarkan tugas-tugas kepada bawahan yang berkemauan dan memberikan pengarahan kepada bawahan yang tidak memiliki kemauan dan kemampuan sebagai tanda pemimpin yang dapat memberikan pengarahan dan

dukungan (*support*) bagi setiap anggota organisasi sebagai bawahan.

Gaya *selling* (menjual) dalam penerapannya pemimpin memberikan instruksi yang terstruktur yang disertai dengan dukungan. Gaya kepemimpinan ini diterapkan ketika bawahan memiliki tingkat kematangan yang rendah menuju ke tingkat sedang, di mana bawahan tidak mampu atau memiliki keterampilan yang kurang memadai, tetapi memiliki kemauan untuk bertanggung jawab dan melaksanakan tugas pekerjaan. Untuk keberhasilan pelaksanaan tugasnya, diperlukan dukungan yang diberikan pemimpin

Berdasarkan pengujian hipotesis 2, variabel peran serta (*participating*) berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru, hal ini telah diuji dengan uji t, di mana hasil $t_{hit} = 4,332 > t_{tab} 2,000$ dengan derajat signifikansi $0,000 < 0,005$.

Menurut Siagian (2012:211) gaya kepemimpinan yang diterapkan ketika seorang pemimpin menyadari bahwa dirinya tidak akan dapat berbuat apa-apa tanpa orang-orang yang membantunya atau bawahannya. Pemimpin mengerjakan tugas-tugas yang sulit bersama bawahannya dan tidak menempatkan dirinya di atas para bawahannya, meskipun dirinya memiliki kekuatan untuk melakukannya. Sementara itu, gaya kepemimpinan demokratis, seorang pemimpin melibatkan bawahan untuk memberikan suara berkenaan dengan keputusan yang akan diambilnya. Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berperan dan hal ini yang membuat dirinya merasa berharga. Dari hasil berbagai penelitian bahwa gaya kepemimpinan ini membuat bawahan menjadi sangat produktif.

Participating style adalah perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas rendah dan orientasi hubungan dengan anggota organisasi tinggi. Pada dasarnya gaya perilaku kepemimpinan ini menunjukkan kesediaan dan kemauan pemimpin dalam mengikutsertakan atau mengpartisipasikan atau mendayagunakan anggota organisasi sebagai bawahan. Bawahan yang sudah memiliki kemampuan

dan kemauan dalam menyelesaikan tugasnya, dapat dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang diambil bersama atau dilakukan sendiri oleh pemimpin sebagai atasan.

Berdasarkan pengujian hipotesis 2, variabel mendelegasikan (*delegating*) berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru. Hal ini telah diuji dengan uji t, di mana hasil $t_{hit} = 3,431 > t_{tab} = 2,000$ dengan derajat signifikansi $0,000 < 0,005$.

Menurut Mangkunegara (2012:33) gaya kepemimpinan yang mendelegasikan wewenang dalam penerapannya seorang pemimpin membuat standar yang tinggi untuk diikuti dan dilakukan oleh bawahan dengan cara yang sama seperti yang pemimpin lakukan. Pemimpin menghendaki cara kerja bawahannya meniru cara kerja yang telah ditunjukkannya. Sementara itu, gaya kepemimpinan pelatihan atau pembinaan, seorang pemimpin menekankan pada pengembangan bawahan, yaitu meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan para bawahannya. Pemimpin berperan seperti pelatih yang melakukan pembinaan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan serta kemampuannya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Delegating style adalah perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota organisasi sebagai bawahan rendah. Bawahan atau anggota organisasi yang tingkat kesiapan dan kematangannya dalam bekerja tinggi, tentu dapat memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas dengan baik, serta memiliki kemauan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan. Dalam situasi organisasi yang seperti ini, pemimpin dapat melimpahkan wewenang dalam bekerja kepada bawahannya

Peran serta (*participating*) adalah suatu strategi di mana setiap pegawai mengalami proses belajar melalui bekerja langsung (*learning by doing*) pada pekerjaan yang sesungguhnya. Dengan peran serta (*participating*) ini peserta didik memperoleh pengalam-

an dengan bahan kerja serta membiasakan diri dengan perkembangan-perkembangan baru.

Berdasarkan Tabel 3, nilai koefisien regresi variabel memberikan informasi (*telling*) (X_1) = 0,144 dengan $t_{hit} = 3,827$; memberikan bimbingan (*selling*) (X_2) = 0,202 dengan $t_{hit} = 2,971$; dan peran serta (*participating*) (X_3) = 0,285 dengan $t_{hit} = 4,332$. Maka dapat disimpulkan bahwa peran serta (*participating*) berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru.

Nilai dalam koefisien determinasi (R^2) -0,638 atau 63,8% peran serta terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru dapat dijelaskan oleh peran serta (*participating*) sedangkan 36,2% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel penelitian ini.

Pernyataan ini didukung Mangkunegara (2010:32) dalam menerapkan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Ada kalanya dalam praktik kepemimpinan dapat menerapkan atau mengkombinasikan beberapa gaya kepemimpinan, namun ada kalanya hanya menerapkan satu gaya kepemimpinan. Pada suatu waktu memilih dan menerapkan salah satu gaya kepemimpinan akan memuaskan, namun dalam waktu yang berbeda justru sebaliknya. Untuk itulah diperlukan kemampuan melakukan adaptasi. Misalkan dalam suatu organisasi memerlukan pegawainya harus segera menyelesaikan tugas pekerjaan akan tepat menerapkan gaya mengarahkan dan gaya yang berorientasi tugas. Tekanan yang diberikan akan mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Namun, terkait dengan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, maka menerapkan gaya kepemimpinan tersebut tidaklah tepat. Pegawai akan merasa puas apabila penerapan gaya demokratis atau partisipatif justru akan memuaskan. Hal ini dikarenakan pegawai akan merasa kemampuannya dihargai dan dirinya dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada organisasi atau lembaga di mana dirinya bekerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut ini.

1. Gaya kepemimpinan yaitu: memberikan informasi (*telling*), memberikan bimbingan (*selling*), peranserta (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*), secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru.
2. Gaya kepemimpinan yaitu memberikan informasi (X_1), memberikan bimbingan (X_2), partisipasi (X_3) dan mendelegasikan (X_4) berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru (Y).
3. Pengaruh yang dominan terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru ditimbulkan oleh variabel peran serta.

Berdasarkan pembahasan penelitian dan kesimpulan penelitian, disarankan hal-hal sebagai berikut ini.

1. Bagi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotabaru. Pihak manajemen lebih memperhatikan faktor partisipasi, selain faktor-faktor yang lain seperti memberikan informasi dan bimbingan serta pendelegasian. Karena selain secara parsial faktor-faktor tersebut berpengaruh secara bersama (simultan) terhadap prestasi kerja pegawai, artinya bahwa faktor-faktor tersebut sangat perlu dikembangkan dan diperbaiki dengan membentuk serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dan pihak pimpinan dapat berpartisipasi langsung dalam menerapkan kebijakannya.
2. Bagi peneliti lain. Variabel yang termasuk dalam model penelitian ini hanya berpengaruh sebesar 86,30% terhadap prestasi kerja pegawai, artinya masih adanya variabel yang belum terungkap dalam penelitian ini yaitu sebesar 14,70% dalam pengaruhnya terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini merupakan lahan

penelitian selanjutnya bagi peneliti yang tertarik pada topik yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen Louis A., 2012, *Karya Manajemen, Pembangunan*, Jakarta.
- As'ad M, 2012, *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- Davis Keith, 2010, *Organizational Behavior – Human Behavior at Work*, 13th. Editi-on, Mcgraw Hill Company, New Delhi.
- Darwin, 2013, “Pengaruh Gaya Kepemimpin-an dan Motivasi Kerja Karyawan terha-dap Kinerja Karyawan pada Satuan La-lu Lintas Kepolisian Resort (Polres) Ta-balong”.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkuprawira Sjafrri T.B. dan Aida Vitayala Hubeis, 2007, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Ranupandoyo Heidjrachaman dan Suad Husnan, 2000, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Republik Indonesia, *Peraturan Daerah Nomor 25 Tahun 2013 tentang Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika*.
- Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*.
- Reksohadiprodjo Sukanto, 2010, *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan (* BPFE, Yogyakarta.
- Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi, 2012, *Kepemimpinan dan Perilaku. Organisa-si*, Edisi Ketiga, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins Stephen P., 2010, *Gaya Organisasi*, Terjemahan, Jilid II, Prehalindo, Jakarta.
- Siagian Sondang P, 2012, *Organisasi Kepemimpinan: Gaya Organisasi*, Gunung Adung, Jakarta.
- Suprihanto Jhon, 2008, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Susilowati Endang, 2005, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Bawahan pada perusahaan Percetakan dan Penerbitan Andi Offset”, Thesis Program Pasca Sarjana UGM, Yogyakarta.
- Terry G.R., 2010, *Office Organization and Motivation*, Pembangunan, Jakarta.
- Thoha Miftah, 2012, *Gaya Organisasi: Konsep, Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali, Jakarta.
- Tjiptono Fandy, 2005, *Pemasaran Jasa*, Bayumedia Publishing, Malang.
- Yamit Zulian, 2012, “Kepemimpinan dan Kinerja: Penerapan Teori Fiedler pada Kantor Cabang Bank di Yogyakarta”, Thesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.