



KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM RANGKA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI KANTOR DINAS PENDIDIKAN DAN OLAHRAGA (DIKPORA) PEKANBARU

Afiliasi : Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai
Indriyanto✉

Cp: mr.indri@gmail.com

First Received: (11 Mei 2022)

Final Proof Received: (28 Mei 2022)

ABSTRAK

Penelitian ini dapat dikelompokkan ke dalam penelitian deskriptif yang terdiri dari satu variabel independen kepemimpinan yaitu situasional dan satu variabel dependen yaitu karyawan bekerja efektifitas. Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan adalah; (1) Variabel Karyawan Bekerja Efektivitas ditampilkan, 6.19% karyawan memiliki efektifitas kerja sangat rendah, 52,58% karyawan memiliki efektifitas kerja rendah, 34,02% karyawan memiliki efektifitas kerja yang tinggi, dan 7.22% karyawan memiliki efektifitas kerja extremely tinggi. Berdasarkan hasil penelitian, karyawan bekerja efektifitas di Pendidikan dan Olahraga Pemerintah Resmi, Pekanbaru dapat diklasifikasikan menjadi tingkat rendah; (2) Variabel Situasional Kepemimpinan ditunjukkan para pemimpin 6.19% memiliki sangat rendah kepemimpinan situasional, 47,42% pemimpin harus rendah kepemimpinan situasional, 41,24% pemimpin memiliki tinggi kepemimpinan situasional, dan pemimpin 5,15% memiliki sangat tinggi kepemimpinan situasional. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan situasional di Pendidikan dan Pemerintah Resmi Sport, Pekanbaru dapat diklasifikasikan menjadi tingkat rendah.

Kata kunci: *Kepemimpinan Situasional, Efektivitas Kerja, Metode Deskriptif Kuantitatif.*

ABSTRACT

This research can be classified into descriptive research which consist of one independent variable namely situational leadership and one dependent variable namely employees work effectiveness. The research resulted in several conclusions are; (1) The variable of Employees Work Effectiveness is shown, 6.19% employees have extremely low work effectiveness, 52.58% employees have low work effectiveness, 34.02% employees have high work effectiveness, and 7.22% employees have extremely high work effectiveness. Based on the research finding, the employees work effectiveness at Education and Sport Official Government, Pekanbaru can be classified into low level; (2) The variable of Situational Leadership is shown 6.19% leaders have extremely low of situational leadership, 47.42% leaders have low of situational leadership, 41.24% leaders have high of situational leadership, and 5.15% leaders have extremely high of situational leadership. Based on the research finding, the situational leadership at Education and Sport Official Government, Pekanbaru can be classified into low level.

Keywords: *Situational Leadership, Work Effectiveness, Quantitative Descriptive Method.*

Copyright © 2022 Indriyanto

Corresponding Author:

✉ Email Address: mr.indri@gmail.com (Bangkinang, Riau – Indonesia)

PENDAHULUAN

Dalam rangka era pasar bebas diperlukan organisasi yang efisien. Dengan demikian, secara spesifik pemerintah daerah beserta jajaran dinas-dinas terkait di dalamnya mengelola sumber daya daerah, dalam menghasilkan produk/jasa yang handal dan bermutu dalam merancang berbagai kebijakan dan program serta pelayanan masyarakat didasarkan pada prinsip-prinsip efisien dan efektifitas.

Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar atau merupakan perhitungan rasio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Efektivitas adalah kemampuan yang umumnya menunjukkan pada taraf tercapainya hasil atau tujuan akhir. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas tersebut, maka perlu diperhatikan iklim organisasi dan perilaku organisasi dalam setiap lembaga pemerintah khususnya pada Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga Kota Pekanbaru. Hal ini akan berpengaruh terhadap suasana dalam organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antarpribadi (*inter-personal relationship*) yang terjadi diantara para anggota organisasi. Pembentukan pola hubungan antarpribadi dipengaruhi oleh kepemimpinan (*leadership*) dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dalam masa perubahan yang begitu cepat dan kompleks seperti sekarang ini, organisasi memerlukan pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya kearah pencapaian sasaran organisasi. Seorang pemimpin yang efektif dapat menjalankan fungsi ini secara nyata. Kepemimpinan efektif tidak hanya dijelaskan oleh jumlah kekuasaan yang dimiliki dan bagaimana menggunakannya, tetapi ditunjukan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan, komitmen akan pertumbuhan bawahan, dan terutama sikap mengayomi (*nurturing*) yang ditujukan untuk menguatkan kemauan bawahan dalam pelaksanaan kerja guna mencapai sasaran organisasi.

Seperti diketahui, ada dua kualitas pemimpin yang sangat penting bila dilihat dari sudut pandang kelompok, yaitu kualitas pemimpin yang berguna dan tidak berguna bagi kelompok. Jika diterapkan secara tepat akan menghasilkan keikatan lebih besar pada tugas (*task*), meningkatkan semangat kerja, dan meningkatkan kinerja bawahan. Pernyataan tersebut mengakui pentingnya factor-faktor yang ada di luar pimpinan dan bawahan, seperti struktur tugas, kekuasaan posisi pemimpin yang akan menentukan jenis dan sifat pemimpin, keterampilan, pengaruh, dan prilakunya yang dapat menyebabkan pencapaian efektivitas kepemimpinan.

Perubahan-peubahan yang begitu cepat terjadi dalam pemerintahan Indonesia dewasa ini yang menuntut kemampuan untuk mengadaptasi pada keterampilan-keterampilan baru dan kapabilitas semua karyawan di setiap tingkatan. Perubahan yang akan datang menghendaki adanya strategi yang menuntut pelatihan dan pengembangan memperbaiki kinerja, yang saat ini masih kurang dapat menyesuaikan perubahan zaman.

Pimpinan yang bertanggung jawab perlu mengidentifikasi kebutuhan keterampilan-keterampilan dan mengelola, serta mempelajari untuk secara pasti menyesuaikan dengan visi dan misi lembaga dalam jangka panjang. Manajemen berkepentingan dengan kinerja (mempertemukan kebutuhan-kebutuhan jangka pendek) dan penyesuaian (mempertemukan kebutuhan-kebutuhan jangka panjang)). Sementara itu, karyawan berkepentingan dengan sikap positif pada kerja (kebutuhan jangka pendek) dan memikirkan identitas karier dan kemajuannya (kebutuhan jangka panjang).

Efektivitas kerja tidak timbul dengan mudah, tetapi efektivitas kerja timbul secara intrinsik dalam diri individu seseorang dan secara ekstrinsik memberikan stimulus seperti komunikasi, pengendalian, motivasi dan kepemimpinan. Berpijak pada latar belakang permasalahan seperti yang telah diskripsikan sebelumnya perihal efektivitas kerja pegawai, maka dirasa perlu untuk mempelajari dan mencermati efektivitas kerja pegawai sebagai variabel utama dalam penelitian ini yang tentunya dikaitkan atau dihubungkan dengan beberapa variabel lain yang di duga memiliki korelasi dengan efektivitas kerja pegawai.

Pertimbangan lain yang mendasari penelitian ini didasarkan pada gejala-gejala yang memperlihatkan rendahnya efektivitas kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru yang dimungkinkan akan berdampak pada keberhasilan pencapaian hasil kerja dan penurunan kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru

Robbins memberikan definisi tentang efisiensi dan efektivitas, menurut Robbins efisiensi ialah melakukan sesuatu dengan benar atau tepat (*doing things right*) sedangkan efektivitas ialah melakukan suatu hal yang tepat (*doing right things*). Pendapat lain tentang efisiensi dan efektivitas dinyatakan oleh Jusuf Suit dan Almasdi, menurut keduanya efisiensi dalam konteks kualitas sumber daya manusia adalah bagaimana sikap penghematan pemakaian bahan dan waktu serta biaya yang dilakukan oleh masing-masing personel dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, sedangkan pengertian efektivitas adalah ketepatan suatu tindakan ataupun kesempurnaan hasil suatu pekerjaan itu sendiri.

Pendapat lain tentang pengertian efektif dan efisien dinyatakan oleh Chester Bernard (dalam Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G), Bernard mendefinisikan efektif dan efisien dikaitkan dalam konteks perilaku individu atau perilaku perseorangan (*personal behavior*). Menurut Bernard, dalam konteks seseorang melakukan suatu kegiatan dapat dikatakan efektif jika kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mencapai suatu sasaran atau tujuan yang spesifik dan jelas (*specific objective*), namun seseorang yang melakukan suatu kegiatan dapat dikatakan efisien jika kegiatan yang dilakukan tersebut didasarkan atas motif untuk mencapai suatu kepuasan (*satisfies*). Dalam pengertian lain dapat dikatakan bahwa, perilaku seseorang dikatakan efektif namun tidak efisien jika suatu kegiatan yang dilakukan dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan tidak didasarkan atas motif untuk mencapai suatu kepuasan atas kegiatan yang dilakukan.

Demikian pula sebaliknya, perilaku seseorang dalam melakukan suatu kegiatan dapat dikatakan efisien namun tidak efektif, jika yang menjadi kebutuhan dari suatu kegiatan yang dilakukan dimaksudkan untuk mencapai kepuasan namun bukan pada tujuan yang spesifik, atau dalam hal ini dapat pula dikatakan bahwa perilaku seseorang dalam melakukan suatu kegiatan dapat berlangsung secara simultan antara efektif dan efisien.

Peter Drucker (dalam Paul Harsey) menyatakan bahwa efektivitas merupakan dasar atau pondasi atas keberhasilan atau kesuksesan, sedangkan efisiensi adalah kondisi yang minimal untuk bertahan setelah keberhasilan atau kesuksesan dicapai. Menurut Drucker, efisiensi lebih pada melakukan sesuatu dengan benar atau tepat, sedangkan efektivitas adalah melakukan sesuatu yang benar atau tepat.

Didasarkan pada beberapa pendapat yang telah dipaparkan sebelumnya tentang pengertian efisiensi dan efektivitas, maka pengertian efisiensi dan efektivitas memiliki makna yang berbeda baik ditinjau dalam konteks kualitas sumber daya manusia maupun dalam konteks perilaku individu dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.

Bila pengertian dari kedua pandangan atau konteks yang berbeda tersebut diselaraskan, maka efisiensi diartikan sebagai suatu kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan dengan cara bagaimana meminimalisasikan sumber-sumber *input* yang ada yang didasarkan pada motif untuk mencapai kepuasan. Dalam pengertian yang lebih sederhana, maka efisiensi lebih difokuskan pada bagaimana melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan benar atau tepat (*doing things right*), sedangkan efektivitas dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan dengan maksud untuk mencapai sasaran atau tujuan yang spesifik. Dalam pengertian lain efektivitas difokuskan pada kegiatan atau pekerjaan apa yang benar atau tepat untuk dilakukan (*doing right things*) dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan yang spesifik.

Efektivitas bila dikaitkan dengan pekerjaan, maka akan muncul pengertian tentang efektivitas kerja. Kamarudin (dikutip oleh Nourma Mahmud) menyatakan bahwa efektivitas kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan di atas kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu. Jadi efektivitas pada

dasarnya adalah ketepatan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mengungkap hakikat kepemimpinan, maka terdapat berbagai pandangan dari para ahli tentang definisi atau pengertian dari kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Terry (dalam Paul Hersey) adalah suatu aktivitas dalam mempengaruhi orang-orang untuk memiliki keinginan yang kuat (*strive willingly*) dalam mencapai tujuan bersama. Edwin A. Locke mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Definisi ini mengkategorikan tiga elemen yaitu: 1) kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*), 2) kepemimpinan merupakan suatu proses (*process*), dan 3) kepemimpinan harus membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil tindakan dengan berbagai cara. Rauch dan Behling (dalam Yukl) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.

Pengertian umum tentang kepemimpinan dinyatakan oleh Dirawat (dikutip oleh Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto) Menurut Dirawat, kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu dalam pencapaian suatu maksud atau tujuan.

Berkaitan tentang pengertian kepemimpinan, menurut Tannenbaum, Weshler, dan Massarik (dikutip oleh Wahjosumidjo) kepemimpinan ialah pengaruh interpersonal di dalam suatu situasi, dan diarahkan melalui proses komunikasi untuk menuju pada suatu sasaran atau sasaran-sasaran tertentu. Berdasarkan dari berbagai pendapat yang dimunculkan sebelumnya tentang pengertian kepemimpinan, maka dapat dinyatakan bahwa dalam pengertian kepemimpinan mengandung unsur-unsur yang terlibat dalam suatu situasi kepemimpinan yakni; 1) ada seseorang yang memimpin atau ditunjuk sebagai pemimpin, 2) terdapat orang-orang yang dipimpin atau pengikut, 3) terdapat proses komunikasi dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, dan menuntun pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama, 4) ada tujuan atau sasaran yang spesifik yang hendak dicapai, tujuan itu adalah tujuan bersama, 5) ada usaha dari pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, dan menuntun pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama.

Dari berbagai unsur-unsur yang terkandung dalam pengertian tentang kepemimpinan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengajak, dan menuntun pengikut atau bawahan atau suatu kelompok di dalam suatu situasi, dan diarahkan melalui proses komunikasi untuk menuju pada suatu tujuan yang spesifik atau sasaran-sasaran tertentu. Mengungkap hakikat kepemimpinan situasional, maka sebelumnya perlu kiranya membahas tentang berbagai teori tentang kepemimpinan. Kaitannya dengan mengkaji berbagai teori kepemimpinan, maka pada umumnya para peneliti mengacu pada tiga pendekatan kelompok teori. Pertama adalah teori karakter (*traits theory*), kedua adalah teori perilaku (*behavioral theory*), dan ketiga adalah teori kontingensi atau teori kemungkinan (*contingency theory*).

Salah satu pendekatan paling dini dalam mempelajari kepemimpinan adalah pendekatan mengenai ciri (*trait*). Dasar pendekatan tersebut adalah bahwa beberapa orang mempunyai ciri-ciri dan keterampilan-keterampilan tertentu yang akan membuat mereka mencari dan memperoleh kedudukan kepemimpinan dan akan efektif dalam posisi tersebut. Teori karakter (*traits theory*) adalah teori yang mencari karakter kepribadian (*personality*), sosial (*social*), fisik (*physical*), atau intelektual (*intellectual*) yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin.

Yulk memberikan penjelasan mengenai istilah ciri dan keterampilan, menurutnya istilah ciri (*trait*) merujuk pada sejumlah atribut individual, termasuk aspek-aspek kepribadian, temperamen, kebutuhan, motivasi, serta nilai-nilai. Ciri kepribadian adalah watak yang secara relatif stabil yang berperilaku dalam suatu cara tertentu. Kebutuhan (*need*)

atau motif (*motive*) adalah suatu keinginan akan jenis-jenis rangsangan (*stimuli*) atau pengalaman (*experience*) tertentu. Nilai (*value*) adalah sikap yang diinternalisasi mengenai apa yang benar dan salah, etis dan tidak etis, yang bermoral dan tidak bermoral. Sedangkan istilah keterampilan (*skill*) menunjuk pada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai kegiatan kognitif atau berperilaku (*behavioral*) dengan suatu cara yang efektif.

Stodgill (dikutip oleh Yukl) dalam studinya telah mengembangkan sejumlah ciri atau karakter pemimpin sebagai ukuran untuk membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin dan sebagai ukuran untuk melihat efektif atau tidaknya suatu kepemimpinan. Adapun karakteristik dari seorang pemimpin yang berhasil menurut Stodgill antara lain; 1) dapat disesuaikan terhadap situasi, 2) peka terhadap lingkungan sosial, 3) ambisius dan berorientasi terhadap keberhasilan tugas, 4) tegas, 5) dapat bekerja sama, 6) dapat dipercaya, 7) dominan (keinginan untuk mempengaruhi orang lain), 8) ketekunan, 9) rasa percaya diri, 10) tahan terhadap stress, dan 11) bersedia untuk menerima tanggung jawab.

Bekenaan dengan sejumlah ciri atau karakter seorang pemimpin yang membedakan dengan bukan pemimpin, Kirkpatrick dan Eadwin Locke (dalam Robbins) menyajikan 6 karakter yang cenderung membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, yaitu; 1) Dorongan (*drive*), yaitu pemimpin menunjukkan tingkat upaya yang tinggi. Pemimpin memiliki hasrat yang relatif tinggi untuk berprestasi, memiliki ambisi, energi, kegigihan, dan menunjukkan inisiatifnya; 2) Hasrat untuk memimpin (*desire to lead*), dimana seorang pemimpin memiliki hasrat yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin pengikutnya. Pemimpin menunjukkan kesungguhannya untuk mau bertanggung jawab; 3) Kejujuran dan integritas (*honesty and integrity*). Pemimpin membangun hubungan yang dilandasi dengan kepercayaan antara dirinya dengan pengikutnya dengan menyatakan hal yang sebenarnya (*truthful*) dan menunjukkan konsistensi yang tinggi antara perkataan dan perbuatan (*high consistency between word and deed*); 4) Rasa percaya diri (*self-confidence*). Pemimpin harus mampu meyakinkan pengikutnya dan tidak menunjukan keragu-raguan untuk melakukan sesuatu yang benar terhadap suatu tujuan atau keputusan; 5) Kecerdasan (*intelligence*). Pemimpin setidaknya memiliki tingkat kecerdasan yang cukup untuk mengumpulkan, mensintesa, dan menginterpretasikan sejumlah informasi, mampu menciptakan visi, menyelesaikan masalah, dan membuat koreksi atas suatu keputusan; dan 6) Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan (*job-relevant knowledge*). Pemimpin yang efektif setidaknya memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi tentang lembaganya, institusinya atau organisasinya, dan segala yang berhubungan dengan hal yang bersifat teknis terhadap bidang pekerjaannya, yang dapat dijadikan informasi yang berguna dalam membuat suatu keputusan.

Kedua dari teori lain tentang kepemimpinan ialah teori perilaku (*behavioral theory*). Robbin menyatakan bahwa teori perilaku kepemimpinan ialah teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Beberapa kajian yang berkenaan dengan teori perilaku yang menyangkut kepemimpinan yakni memiliki dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Dimensi-dimensi tersebut mengemukakan perilaku secara hakiki dari kebanyakan pemimpin yang digambarkan oleh para pengikut atau bawahannya di antaranya yaitu dimensi struktur prakarsa (*initiating structur*) dan dimensi pertimbangan (*cosideration*).

Struktur prakarsa (*initiating structur*) mengacu pada sejumlah mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur perannya dan peran bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang dicirikan sebagai tinggi dalam struktur prakarsanya dapat digambarkan sebagai seseorang yang “menugasi anggota-anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu”, “mengharapkan para pekerja mempertahankan standar kinerja yang pasti,” dan “menekankan dipenuhinya batas waktu atau tengat waktu (*deadlines*)”

Dimensi kedua ialah pertimbangan (*consideration*), dalam hal ini pertimbangan digambarkan sebagai sejauh mana seorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh saling percaya (*mutual trust*) dan menghargai gagasan bawahan dan

memperhatikan perasaan mereka (*respect*). Pemimpin menunjukkan kepedulian akan kenyamanan, kesejahteraan, status, dan kepuasan pengikut-pengikutnya. Seorang pemimpin yang tinggi dalam dimensi pertimbangan dapat digambarkan sebagai seorang yang memantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, ramah dan dapat didekati, dan memperlakukan semua bawahan dengan adil.

Dimensi lain dari telaah atau studi yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan ialah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan dan berorientasi pada pekerjaan (produksi). Pemimpin yang berorientasi pada karyawan didiskripsikan sebagai pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi; mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima perbedaan individual di antara anggota-anggota pengikutnya. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan (produksi), cenderung menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utama para pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan (produksi) ialah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk mencapai tujuan akhir.

Dari berbagai karakter pemimpin seperti yang telah disajikan sebelumnya, maka hal pertama yang perlu dipertimbangkan ialah, apakah karakter tersebut bersifat universal bagi setiap pemimpin sehingga dapat dijadikan acuan untuk membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin? Pertimbangan kedua ialah, apakah karakter-karakter yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin seperti yang telah disajikan terdahulu akan mampu menjamin kesuksesan atau keberhasilan suatu kepemimpinan?

Pertimbangan pertama setidaknya akan syarat dengan penolakan, bila karakter yang dimiliki oleh seorang pemimpin dijadikan acuan untuk dapat membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin, sebab bisa saja karakter-karakter yang dimiliki oleh seorang pemimpin berlaku secara universal baik bagi pemimpin atau bagi pemimpin dengan pengikutnya. Sedangkan pertimbangan kedua ialah, bahwa karakter-karakter yang dimiliki oleh seorang pemimpin dimaksudkan untuk mengenali karakter-karakter yang dihubungkan dengan keberhasilan suatu kepemimpinan, maka hal ini perlu dikaji lagi dengan berbagai kajian yang mendalam untuk dapat memastikan apakah karakter-karakter tersebut memiliki korelasi yang positif terhadap keberhasilan kepemimpinan. Karena masing-masing pemimpin memiliki tujuan organisasi yang berbeda, kegiatan yang berbeda, pengikut yang berbeda, dan situasi kepemimpinan yang berbeda pula.

Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa karakteristik seorang pemimpin selayaknya haruslah ada dan hal itu tidak dapat dipungkiri, karena kepemilikan ciri-ciri atau karakteristik dapat meningkatkan kemungkinan bahwa seseorang pemimpin dapat memimpin dengan efektif. Namun hal itu tidak dapat dijadikan jaminan akan adanya efektivitas kepemimpinan. Hal ini dikarenakan suatu kepentingan yang relatif dari berbagai ciri atau karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, dimana ciri atau karakter seorang pemimpin sangat tergantung pada kegiatan, situasi, tujuan, dan para pengikutnya. Telaah berikutnya yakni tentang teori perilaku (*behavioral theory*) yang berkenaan dengan kepemimpinan. Terdapat beberapa pandangan mengenai dimensi-dimensi yang terkandung dalam teori perilaku. *Pertama* ialah dimensi-dimensi yang mengemukakan perilaku secara hakiki dari kebanyakan pemimpin yang digambarkan oleh para pengikut atau bawahannya diantaranya yaitu dimensi struktur prakarsa dan dimensi pertimbangan.

Kedua ialah dimensi-dimensi tentang perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (karyawan) dan berorientasi pada tugas (produksi). Jika dicermati maka kedua kelompok dimensi tersebut memiliki kesamaan makna. Dimensi struktur prakarsa memiliki makna yang serupa dengan dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (produksi) yaitu perilaku pemimpin yang menekankan pada aspek pekerjaan, sedangkan dimensi perilaku pertimbangan memiliki makna yang serupa dengan dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (karyawan), yakni perilaku pemimpin yang menekankan pada hubungan antarpribadi antara pemimpin dengan bawahan.

Adapun ukuran dalam kepemimpinan situasional meliputi dimensi-dimensi antara lain; 1) Dimensi penerapan perilaku direktif (tugas) tinggi dan perilaku mendukung

(hubungan) rendah yang mencakup indikator; a) peran yang sangat direktif dan b) pemberian struktur. 2) Dimensi perilaku direktif (tugas) tinggi dan perilaku mendukung (hubungan) tinggi yang meliputi indikator; a) yakin dengan kemampuan bawahan dan b) memberikan bantuan pelatihan. 3) Dimensi perilaku direktif (tugas) rendah dan perilaku mendukung (hubungan) tinggi yang mencakup indikator; a) kemauan untuk mendengarkan, b) memberi penghargaan (pujian), dan c) menciptakan suasana kerja yang baik. Kemudian dimensi perilaku direktif (tugas) rendah dan perilaku mendukung (hubungan) rendah mencakup indikator; a) memberikan kepercayaan, b) pengawasan, dan c) memberikan dukungan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode survei secara deskriptif. Penelitian ini menganalisa data secara deskriptif tentang efektivitas kerja pegawai dan kepemimpinan situasional sebagai objek penelitian. Dengan metode deskriptif ini, peneliti dapat mengetahui secara mendalam tentang kepemimpinan situasional dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru, informasi yang diungkap adalah mengenai kepemimpinan situasional dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Adapun yang menjadi sumber data adalah pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru.

Adapun populasi terjangkau dalam penelitian ini ialah seluruh pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan jumlah 135 pegawai.

Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 97 pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru dengan menggunakan teknik penarikan sampel secara acak proporsional (*proportional random sampling*) berdasarkan jumlah pegawai pada tiap-tiap bagian atau seksi yang ada di Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru dengan menggunakan formulasi $((N_i / N \text{ Populasi}) \times 97)$. Adapun penetapan jumlah sampel didasarkan pada Tabel Penetapan Ukuran Sampel (*Table for Determining Random Sample Size from a Given Population*) dengan taraf signifikansi $\alpha = 0.05$ atau pada Tingkat Kepercayaan 95%, di mana $N \text{ Populasi} = 135$ (130) maka $N \text{ Sampel} = 97$ seperti yang dilampirkan pada hasil penelitian ini. Sampel penelitian diambil secara acak. Cara pengambilan sampel acak dilakukan dengan menggunakan undian.

Berdasarkan dari hasil perhitungan dalam penetapan sampel penelitian seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, maka diperoleh sebanyak 97 pegawai yang tidak terpilih sebagai sampel penelitian, sehingga sebagian pegawai atau 30 pegawai lainnya dapat dijadikan sebagai sampel uji coba instrumen penelitian. Penelitian menggunakan 2 (dua) buah instrumen yang berbentuk kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator yang ada dalam variabel penelitian untuk mengukur masing-masing: 1) efektivitas kerja pegawai dan 2) kepemimpinan situasional.

Adapun teknik pengukuran yang digunakan pada instrumen kuesioner ialah teknik pengukuran dengan menggunakan skala peringkat (*rating scale*). Skala ini disusun dalam bentuk butir-butir pernyataan dan setiap butirnya diikuti oleh lima jawaban yang terdiri dari beberapa alternatif, diantaranya sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Bentuk pernyataan yang disusun terdiri dari pernyataan positif dan pernyataan negatif. Skor untuk pernyataan positif memiliki tingkatan nilai dari 4, 3, 2, dan 1, sedangkan skor untuk pernyataan negatif memiliki tingkatan nilai 1, 2, 3, dan 4. Untuk mengukur variabel efektivitas kerja pegawai dan variabel kepemimpinan situasional, maka kuesioner diberikan kepada para pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru yang terpilih sebagai sampel penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bedasarkan data yang diperoleh di lapangan berkenaan dengan variabel efektivitas kerja pegawai, maka tercermin bahwa bahwa sebesar 6,19% efektivitas kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori sangat rendah. Kemudian sebesar 52,58% termasuk dalam kategori rendah, dan sebesar 34,02% termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan sebesar 7,22% efektivitas kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori sangat tinggi. Dengan demikian, jika diambil nilai rata-rata secara keseluruhan, maka pada hakikatnya efektivitas kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori rendah.

Rendahnya tingkat efektivitas kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain; 1) dalam hal perencanaan kerja, di mana para pegawai masih memiliki tujuan yang belum jelas dan target yang belum terukur, 2) kondisi kerja di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru masih diwarnai dengan tingginya konflik dalam pekerjaan, dan 3) mutu atau kualitas hasil kerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru masih tergolong rendah. Sementara itu, berbagai faktor yang telah berjalan dengan baik dalam pencapaian efektivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru antara lain: 1) rencana kerja yang di susun sudah relatif rinci dan detil, 2) tingkat kesesuaian pegawai dalam bekerja terhadap bidang tugasnya sudah cukup tinggi, 3) komunikasi dalam bekerja memiliki kecenderungan yang sudah baik, 4) penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dan 5) kepuasan terhadap hasil kerja cenderung cukup tinggi

Data hasil penelitian tentang variabel Kepemimpinan Situasional (X) memperlihatkan bahwa sebesar 6,19% penerapan kepemimpinan situasional di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori yang sangat rendah. Sementara itu, sebesar 47,42% penerapan kepemimpinan situasional di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori yang rendah. Selanjutnya sebesar 41,24% penerapan kepemimpinan situasional termasuk dalam kategori yang tinggi, dan sebesar 5,15% penerapan kepemimpinan situasional di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori yang sangat tinggi. Dengan demikian, jika diambil nilai rata-rata secara keseluruhan, maka pada penerapan kepemimpinan situasional di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori yang cenderung rendah.

Rendahnya tingkat penerapan kepemimpinan situasional di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru tentunya disebabkan oleh berbagai faktor atau indikator yang digunakan sebagai ukuran dalam penerapan kepemimpinan situasional, antara lain: 1) rendahnya tingkat peran direktif untuk memimpin para bawahan yang memiliki kompetensi rendah dan komitmen yang tinggi (*low competence and high commitment*) atau bila bawahan dalam situasi enggan dan merasa tidak aman untuk bekerja, 2) rendahnya keyakinan pimpinan kepada kemampuan bawahan, 3) rendahnya upaya memberikan bantuan pelatihan kepada bawahan yang memiliki kompetensi yang tidak lengkap atau beberapa kompetensi rendah, 4) masih rendahnya kemauan pimpinan untuk mendengarkan para bawahan, 5) pemberian penghargaan (pujian) kepada bawahan belum optimal, dan 6) masih rendahnya tingkat pemberian dukungan kepada bawahan yang memiliki kompetensi tinggi dan komitmen yang juga tinggi

Namun di sisi lain, terlihat beberapa indikator yang menjadi ukuran terhadap keberhasilan kepemimpinan situasional sudah berjalan dengan baik, antara lain: 1) cukup tingginya perilaku pemberian struktur dalam upaya mengendalikan para bawahan yang memiliki keterbatasan kemampuan dan motivasi yang rendah, 2) penciptaan suasana kerja yang baik atau kondusif, 3) tingginya tingkat kepercayaan pimpinan kepada bawahan, dan 4) tingginya tingkat pengawasan pimpinan kepada bawahan yang memiliki kompetensi tinggi dan komitmen yang juga tinggi.

Mencermati hasil penelitian tentang kepemimpinan situasional dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru, maka pembahasan kiranya perlu difokuskan atau ditekankan pada bagaimana meningkatkan atau memperbaiki faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kepemimpinan situasional dan juga efektivitas kerja pegawai. Di dalam kepemimpinan situasional, maka pemimpin diharapkan mampu menyesuaikan perilaku atau gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kompetensi dan komitmen dari para bawahannya pada berbagai situasi. Apabila dicermati ulang, dari hasil penelitian ditemukan bahwa peran direktif untuk memimpin para bawahan yang memiliki kompetensi rendah dan komitmen yang tinggi, keyakinan pimpinan kepada kemampuan bawahan, upaya memberikan bantuan pelatihan kepada bawahan yang memiliki kompetensi yang tidak lengkap atau beberapa kompetensi rendah, kemauan pimpinan untuk mendengarkan para bawahan, pemberian penghargaan (pujian) kepada bawahan, dan tingkat pemberian dukungan kepada bawahan yang memiliki kompetensi tinggi dan komitmen yang juga tinggi masih belum menunjukkan tingkat yang optimal.

Keadaan tersebut tentunya dapat berakibat pada penurunan efektivitas kerja pegawai secara keseluruhan. Pengendalian terhadap para bawahan yang memiliki kompetensi rendah dan komitmen yang tinggi tidak akan berjalan baik bila peran direktif pimpinan tidak terlaksana, dalam kondisi ini para bawahan tidak dapat menentukan tindakan apa yang harus dilakukan berkenaan dengan tugas-tugas yang harus diselesaikan. Ketika para bawahan yang memiliki kompetensi yang tidak lengkap atau beberapa kompetensi rendah dan komitmen yang rendah, maka pimpinan setidaknya mampu memberikan keyakinan tentang apa yang harus dilakukan atau bila perlu membantu para bawahan yang dalam kondisi ini untuk mendapatkan pelatihan keterampilan melalui berbagai metode pelatihan.

Kemauan pimpinan untuk mendengarkan para bawahan, pemberian penghargaan (pujian) kepada bawahan juga menjadi hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan terutama dalam menghadapi kondisi para bawahan memiliki kompetensi sedang atau tinggi dan komitmen yang berubah-ubah. Hal ini diperlukan karena dalam kondisi tersebut pemimpin dan bawahan akan bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi. Bila berbagai keadaan seperti yang telah diulas di atas dapat diperbaiki, tentunya akan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai.

Pegawai akan mampu menyusun perencanaan dan tujuan pekerjaan dengan lebih baik dan terarah. Pegawai juga akan mampu menunjukkan kompetensi dan komitmen tinggi dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan dan prosedur yang harus ditaati. Kondisi kerja juga akan bebas dari berbagai konflik internal. Berdasarkan pada tingkat kompetensi bawahan yang beragam, maka pekerjaan dapat distruktur dengan baik dan tepat. Keadaan ini tentunya akan bermuara pada peningkatan hasil pekerjaan, di mana pekerjaan akan mampu dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sehingga kualitas hasil kerja dapat meningkat.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan mendeskripsikan kepemimpinan situasional dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru. Adapun sebagai unit analisisnya ialah para pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

Temuan terhadap hasil penelitian tentang variabel Efektivitas Kerja Pegawai (Y), menunjukkan bahwa sebesar 6,19% efektivitas kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori sangat rendah. Kemudian sebesar 52,58% termasuk dalam kategori rendah, dan sebesar 34,02% termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan sebesar 7,22% efektivitas kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olahraga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Dengan demikian, jika diambil nilai rata-rata secara keseluruhan, maka pada hakikatnya efektivitas kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori rendah.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa, rendahnya tingkat efektivitas kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain; 1) dalam hal perencanaan kerja, di mana para pegawai masih memiliki tujuan yang belum jelas dan target yang belum terukur, 2) kondisi kerja di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru masih diwarnai dengan tingginya konflik dalam pekerjaan, dan 3) mutu atau kualitas hasil kerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru masih tergolong rendah. Temuan hasil temuan penelitian untuk variabel Kepemimpinan Situasional (X), memperlihatkan bahwa sebesar 6,19% penerapan kepemimpinan situasional di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori yang sangat rendah. Sementara itu, sebesar 47,42% penerapan kepemimpinan situasional di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori yang rendah. Selanjutnya sebesar 41,24% penerapan kepemimpinan situasional termasuk dalam kategori yang tinggi, dan sebesar 5,15% penerapan kepemimpinan situasional di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori yang sangat tinggi. Dengan demikian, jika diambil nilai rata-rata secara keseluruhan, maka pada penerapan kepemimpinan situasional di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru termasuk dalam kategori yang cenderung rendah.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa, rendahnya tingkat penerapan kepemimpinan situasional di Kantor Dinas Pendidikan dan Olah Raga (Dikpora) Kota Pekanbaru tentunya disebabkan oleh, antara lain: 1) rendahnya tingkat peran direktif untuk memimpin para bawahan yang memiliki kompetensi rendah dan komitmen yang tinggi (*low competence and high commitment*) atau bila bawahan dalam situasi enggan dan merasa tidak aman untuk bekerja, 2) rendahnya keyakinan pimpinan kepada kemampuan bawahan, 3) rendahnya upaya memberikan bantuan pelatihan kepada bawahan yang memiliki kompetensi yang tidak lengkap atau beberapa kompetensi rendah, 4) masih rendahnya kemauan pimpinan untuk mendengarkan para bawahan, 5) pemberian penghargaan (pujian) kepada bawahan belum optimal, dan 6) masih rendahnya tingkat pemberian dukungan kepada bawahan yang memiliki kompetensi tinggi dan komitmen yang juga tinggi.

REFERENSI

- Anonim. (2008). Pengaruh Faktor Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Gresik. <http://tesis-skripsi.blogspot.com/2008/01/pengaruh-faktor-kepemimpinan.html>.
- David A Payne and Robert F Mc. Morris. (1967). *Educational and Psychological Measurement*, England, Waltham, Mass., Blaisdell Pub. Co.
- Gymnastiar, A. (2006). Efektivitas Kerja” <http://saepudin.blogspot.com/2006/05/efektivitas-kerja.html>.
- Hersey, P., Blanchard. Kenneth. H., dan Johnson. E. Dewey. (1996). *Management of Organizational Behavior*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. (1982). *Educational Administration – Theory, Research, and Practice*. New York: Random House Inc.
- Jusuf, S dan Almasdi. (1996). *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Locke, E. A. (2002). *Esensi Kepemimpinan*. Alih Bahasa: Aris Ananda. Jakarta: Mitra Utama.
- Nourma, M. (2008). Pengaruh Disiplin Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai”. <http://daimunon.blogspot.com/10/pengaruh-disiplin-terhadap-efektivitas.html>.
- Robbins, S.P. (1991). *Organizational Behavior – Concepts, Controversies, and Applications*, Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.

- Robbins, S.P. dan Coulter, Mary. (1996). *Management*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Soetopo, H, dan Soemanto, W. (1988). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sudjana. (1996). *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah–Tinjauan, Teoritis dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yukl, G. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.