

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN
LAISSEZ FAIRE TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA PEMERINTAHAN
KOTA BANJARMASIN**

**Hanifah
Zainal Arifin**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIE Indonesia) Banjarmasin
Jalan H. Hasan Basry No.9-11 Banjarmasin 70123 Telp. 0511-3304652 Faks.0511-3305238

Artikel info

Keywords: leadership,
employee satisfaction

Abstract

Organizations-public communities such as government agencies are required to be able to provide the best service to the community. On the one hand the government organization is an arm of the government to get the source of funds for the implementation of development. The organization is a collection of people who each have a role, but between each other mutually affect the performance of the organization itself, because it is necessary to conduct empirically the relationship between variables in the organization. This research was conducted in Banjarmasin city government employees who deal directly with the pemerinrah income revenue department, the finance department and the integrated service as many as 58 employees on the influence of transformational leadership style, transksional, and laisee faire on the performance of employees. Results showed three transformational leadership style, transksioal, and laisee faire toward employee performance affects both simultaneously mapun partially, but the magnitude of the effect is not too high. Performance employee satisfaction is not very high because of the style of transformational and transactional leadership and laissez-faire is not too high. Transactional leadership style influence in government Banjarmasin Municipality showed that most of the leadership there are still too rigid regulations than the freedom and self-development to run the government.

PENDAHULUAN

Manusia adalah faktor utama penggerak organisasi, namun bisa juga menjadi penyebab masalah dalam kehidupan berorganisasi, organisasi yang merupakan kumpulan manusia akan terjadi kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi. Tanpa manusia organisasi tidak pernah ada, karena itu organisasi membutuhkan manusia termasuk pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun organisasi. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, maka organisasi harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat.

Kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak-pihak yang mengambil keputusan dalam organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang melebihi standar organisasi dalam upaya mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai membawa kemajuan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu

upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber dayam manusia yang ada didalamnya.

Gaya kepemimpinan menunjukkan style yang ditunjukkan seorang pimpinan dalam caranya mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan upaya mempengaruhi bawahan dengan cara transformasi kepada bawahan baik berupa ide, gagasan, visi, dan lain sebagainya. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menekankan pada pertukaran transaksi imbalan dan kinerja pegawai. Sementara gaya kepemimpinan *laissez faire* lebih pada memberi kebebasan sekaligus kurang peduli pada bawahan. Menurut Avolio (1996), keefektifan gaya tersebut sangat tergantung pada budaya, kondisi pimpinan, dan kondisi bawahan.

Pemerintah Kota Banjarmasin merupakan instansi pemerintahan kota Banjarmasin yang berlokasi di R.E. Martadinata Banjarmasin. Kinerja pegawai yang tinggi sangatlah diharapkan oleh organisasi tersebut. Semakin banyak pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat sehingga organisasi akan dapat bertahan dalam persaingan global. Pegawai dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan pegawai dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal. Kinerja pegawai Pemerintah Kota Banjarmasin juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu organisasi. Terdapat fak-

tor negatif yang dapat menurunkan kinerja pegawai, diantaranya adalah menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang mentaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja pegawai dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja.

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Permasalahan dari organisasi ini adalah tinggi rendahnya kinerja pegawai, untuk suatu upaya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan permasalahan tersebut diduga faktor gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan permasalahan di atas maka rumusan pada penelitian ini adalah apakah gaya kepemimpinan transformatif, transaksional, dan *laisse faire* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai baik secara simultan maupun secara parsial di pemerintahan kota Banjarmasin?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kombinasi pendekatan kuantitatif (metode survei) dan pendekatan kualitatif. Metode survei adalah metode yang mengambil contoh data dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 1989). Dengan memadukan kedua pendekatan tersebut diharapkan upaya pemahaman gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, faktor-

faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dapat dilakukan secara lebih komprehensif. Sedangkan untuk lokasi penulis memilih Pemerintah Kota Banjarmasin Jalan RE Martadinata Banjarmasin.

Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdianad, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Pemerintah Kota Banjarmasin yang berjumlah 168 pegawai. Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006). Mengingat jumlah yang mengembalikan kuesioner hanya 58 maka yang dijadikan sampel sebesar 58 orang dari bagian keuangan.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

1. Kepuasan pegawai

Kepuasan pegawai adalah bagaimana sikap suka atau tidak suka pegawai dalam memandang. Beberapa indikator untuk mengukur kepuasan pegawai di pemerintahan Kota Banjarmasin bagian Dinas Pendapatan Daerah, Bagian Keuangan dan Pengurusan Perijinan Terpadu secara individual bagaimana mereka menyukai atau tidak kondisi sebagai berikut:

- 1) Kesempatan untuk berguna bagi orang lain.
- 2) Kesempatan mencoba gagasan sendiri dalam bekerja.
- 3) Kesempatan bekerja tanpa merasa bersalah.

- 4) Memiliki peluang untuk bekerja sendiri.
- 5) Melakukan jenis pekerjaan yang beragam.
- 6) Kesempatan untuk dimintai nasihat oleh rekan kerja.
- 7) Kesempatan menyelesaikan pekerjaan yang paling dikuasai.
- 8) Memperoleh status sosial dalam masyarakat karena jabatan saat ini.
- 9) Kebijakan dan perlakuan baik dari organisasi
- 10) Kesepakatan untuk saling pengertian antara saya dan atasan.
- 11) Jaminan pekerjaan yang saya dapat.
- 12) Besarnya upah sebagai imbalan hasil kerja saya.
- 13) Kondisi kantor tempat saya bekerja.
- 14) Kesempatan untuk maju dalam pekerjaan ini.
- 15) Kemampuan teknis atasan saya.
- 16) Semangat kerjasama diantara saya dan rekan kerja.
- 17) Kesempatan untuk merencanakan pekerjaan saya.
- 18) Cara pimpinan memberi umpan balik pada hasil kerja saya.
- 19) Kesempatan melihat hasil kerja yang sudah saya lakukan.
- 20) Kesempatan untuk terus menerus melakukan kegiatan setiap saat.
- 21) Kesempatan berguna bagi semua.
- 22) Kesempatan mengembangkan ide.
- 23) Kesempatan melakukan sesuatu sesuai keyakinan saya.
- 24) Peluang bekerja mandiri.
- 25) Kesempatan melakukan pekerjaan yang berbeda.
- 26) Kesempatan memberitahukan orang lain bagaimana seharusnya pekerjaan diselesaikan.
- 27) Bekerja sesuai kemampuan saya.
- 28) Kesempatan menjadi terpendang dalam masyarakat.
- 29) Kebijakan organisasi dan penerapannya.
- 30) Cara atasan memperlakukan saya.
- 31) Kepastian jaminan masa depan di tempat saya bekerja.
- 32) Kesempatan mendapat uang sebanyak yang diterima rekan kerja saya.
- 33) Lingkungan tempat saya bekerja.
- 34) Peluang mencapai kemajuan karir di organisasi.
- 35) Kemampuan atasan saya dalam membuat keputusan.
- 36) Peluang menumbuhkan persahabatan dengan rekan sekerja.
- 37) Kesempatan mengambil keputusan tanpa bantuan orang lain.
- 38) Cara organisasi menghargai hasil kerja saya.
- 39) Kebanggaankarena pekerjaan yang saya miliki.
- 40) Kesempatan menyelesaikan tugas setiap saat.
- 41) Kesempatan membantu orang lain.
- 42) Kesempatan mencoba pekerjaan yang berbeda dari rutinitas kerja semestinya.
- 43) Bekerja tanpa bertentangan dengan hati nurani.
- 44) Peluang bekerja sendiri.
- 45) Keteraturan pekerjaan saat ini.
- 46) Kesempatan untuk mengawasi pekerjaan orang lain.
- 47) Kesempatan menunjukkan kemampuan kerja yang terbaik.
- 48) Kesempatan bergaul dengan orang-orang berpengaruh dalam organisasi.
- 49) Cara pimpinan menyampaikan kebijakan organisasi pada pegawai.
- 50) Cara atasan mendukung saya ketika saya harus menghadap atasan yang lebih tinggi.
- 51) Jaminan organisasi untuk saya.
- 52) Upah.
- 53) Kenyamanan tempat kerja saya.
- 54) Prosedur kenaikan pangkat di organisasi.

- 55) Cara atasan membagi-bagi tugas.
 - 56) Keramahan rekan kerja saya.
 - 57) Peluang bertanggungjawab atas hasil kerja orang lain.
 - 58) Pengakuan organisasiterhadap hasil kerja saya.
 - 59) Kesempatan melakukan pekerjaan yang penting.
 - 60) Kesempatan untuk sibuk bekerja.
 - 61) Kesempatan berbuat sesuatu bagi orang lain.
 - 62) Peluang mencari cara penyelesaian tugas yang baru dan efektif.
 - 63) Kesempatan untuk tidak merugikan orang lain.
 - 64) Peluang bekerja tanpa bergantung pada oranglain.
 - 65) Kesempatan melakukan sesuatu yang berbeda setiap hari.
 - 66) Kesempatan melakukan pekerjaan yang menuntut saya mengerahkan kemampuan terbaik saya.
 - 67) Kesempatan menjadi terpandang dalam masyarakat.
 - 68) Cara penerapan kebijakan organisasi.
 - 69) Cara atasan menangani keluhan karyawan.
 - 70) Terjaminnya saya untuk tetap bekerja di organisasi saat ini.
 - 71) Keseimbangan antara gaji dengan pekerjaan
 - 72) Kondisi ruangan kerja saya.
 - 73) Cara atasan membantu mengatasi hambatan dalam pekerjaan.
 - 74) Peluang untuk maju dalam karir.
 - 75) Mudahnnya menjalin persahabatan dengan rekan sekerja.
 - 76) Peluang untuk bebas mengambil keputusan sendiri.
 - 77) Penghargaan organisasi terhadap hasil kerja saya.
 - 78) Kesempatan mengerahkan potensi terbaik.
 - 79) Kesempatan untuk giat bekerja.
 - 80) Kesempatan berguna bagi orang lain sesuai kadar kemampuan saya.
 - 81) Kesempatan mencoba cara sendiri dalam menyelesaikan tugas.
 - 82) Kesempatan bekerja tanpa merugikan orang lain.
 - 83) Pelang bekerja tanpa bantuan orang lain.
 - 84) Kesempatan mendapatkan variasi pekerjaan dalam lingkup jabatan
 - 85) Kesempatan memberitahu orang lain tentang apa yang harus dikerjakan.
 - 86) Kesempatan menunjukkan keterampilan dan kemampuan saya.
 - 87) Peluang mendapat kedudukan yang terhormat dalam masyarakat karena pekerjaan saya.
 - 88) Cara organisasimperlakukan karyawan.
 - 89) Hubungan atasan saya dengan saya.
 - 90) Cara organisasi menekan PHK.
 - 91) Gaji/upah dibandingkan upah orang lain.
 - 92) Kondisi kerja saat ini.
 - 93) Peluang untuk maju dalam pekerjaan saat ini.
 - 94) Cara atasanmembimbing dalam bekerja.
 - 95) Mudahnnya rekan-rekan kerja bergaul
 - 96) Tanggungjawab pekerjaan yang harus saya terima.
 - 97) Pujian karena pekerjaan saya diselesaikan dengan baik.
 - 98) Upaya untuk memperoleh jabatan saat ini.
 - 99) Kesempatan untuk sibuk terus menerus.
2. Gaya Kepemimpinan Transpormasional
- Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pimpinan di pemerintahan Kota Banjarmasin bagian Dinas Pendapatan Daerah, Bagian Keuangan dan Pengurusan Perijinan Terpadu secara indivi-

dual dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan, dengan indikator:

- 1) Memenuhi keinginan tiap anggota kelompok.
- 2) Bersikap terbuka terhadap kelompok.
- 3) Memperhatikan hal-hal kecil pada anggota, sehingga anggota merasa diperhatikan.
- 4) Mengujicobakan gagasan-gagasannya pada kelompok?
- 5) Mensosialisasikan setiap perubahan pada anggota kelompok.
- 6) Menjadwalkan pekerjaan yang harus diselesaikan.
- 7) Mendukung tindakan kelompok.
- 8) Memperoleh yang diinginkannya dari atasan dia.
- 9) Bersedia melakukan perubahan.
- 10) Bersedia melakukan langkah-langkah tertentu agar dimengerti anggota kelompok.
- 11) Mudah dihubungi.
- 12) Meminta anggota kelompok bertindak sesuai aturan.
- 13) Memberitahukan apa yang diharapkan dari kelompok.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah melibatkan nilai-nilai akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki dipemerintahan Kotamadya Banjarmasin bagian Dinas Pendapatan Daerah, Bagian Keuangan dan Pengurusan Perijinan Terpadu, dengan indikator:

- 1) Bertindak sebagai pimpinan sebenarnya dalam kelompok.

- 2) Ucapan atasan Anda mudah dimengerti oleh kelompok.
- 3) Menggunakan aturan yang ketat pada kelompok.
- 4) Mencela pekerjaan bawahan yang buruk.
- 5) Bicaranya tegas.
- 6) Bertindak sebagai juru bicara dalam kelompok.
- 7) Mempertahankan standar kerja tertentu.
- 8) Mengusahakan agar kelompok tahu perkembangan terakhir.
- 9) Mendorong penggunaan tata cara kerja yang variatif.
- 10) Mendiskusikan dengan kelompok apa yang diharapkannya dari kelompok.
- 11) Meminta saran dari kelompok.
- 12) Mengusahakan persetujuan kelompok sebelum bertindak

4. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri dipemerintahan Kota Banjarmasin bagian Dinas Pendapatan Daerah, Bagian Keuangan dan Pengurusan Perijinan Terpadu, dengan indikator:

- 1) Tidak menyisihkan waktu untuk mendengarkan anggota kelompok.
- 2) Tidak menunjuk setiap anggota kelompok untuk mengerjakan tugas masing-masing.
- 3) Tanpa berkonsultasi dulu dengan kelompok.
- 4) Tidak menjaga agar anggota kelompok bekerja sesuai kemampuan masing-masing.
- 5) Membiarkan jika ada yang mengambil alih kekuasaanya dalam kelompok.
- 6) Tidak membujuk atasan dia untuk mengambil tindakan agar mensejahterakan kelompok.

- 7) Tidak mengontrol tiap pekerjaan anggota.

Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari kuesioner akan diolah secara kuantitatif. Data kuantitatif diolah dan disajikan dalam bentuk tabel frekuensi dan tabulasi silang. Tabulasi silang digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Pengolahan dan analisis data kualitatif dilakukan dengan mereduksi (meringkas) data dengan menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga sesuai dengan keperluan untuk menjawab pertanyaan analisis di dalam penelitian. Data hasil wawancara yang relevan dengan fenomena yang dianalisis yakni data dari hasil regresi untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Analisis data kualitatif dipadukan dengan hasil interpretasi data kuantitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Hasil Jawaban Responden

Tabel 1. Kinerja Variabel

No.	Variabel	Kinerja
1	Gaya Transpormasional	3,66
2	Gaya Transaksional	3,57
3	Gaya <i>Laisse Faire</i>	2,75
4	Kepuasan Kerja	3,84

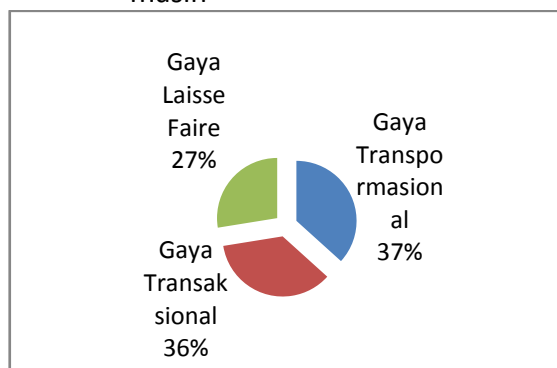
Sumber: data primer, diolah

Dengan skala likert untuk skor 5 berarti sangat baik, 4 baik, 3 netral, 2 kurang baik, dan 1 sangat kurang baik, maka dari Tabel 1 dapat diketahui bahwa kinerja gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan kepuasan kerja mendekati baik, sedang

kinerja gaya kepemimpinan *laisse faire* termasuk kurang baik.

Dari Grafik 1 dapat diketahui bahwa di pemerintahan Kota Banjarmasin bagian Dinas Pendapatan Daerah, Bagian Keuangan dan Pengurusan Perijinan Terpadu pertama bahwa ketiga gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laisse faire* digunakan semuanya, gaya kepemimpinan transformasional lebih banyak digunakan daripada gaya kepemimpinan transaksional, sementara gaya kepemimpinan transaksional lebih tinggi dari pada gaya *laisse faire*.

Grafik 1. Gaya Kepemimpinan Pemko Banjarmasin

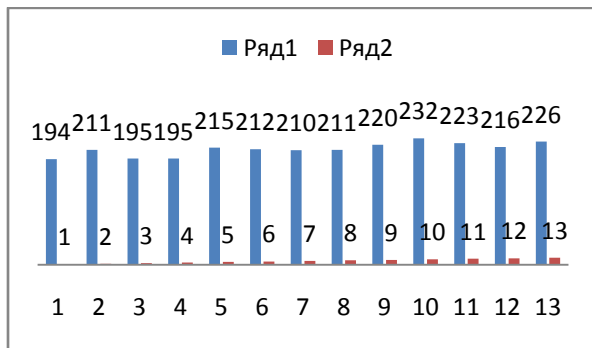


Sumber: data primer, diolah

Dari 13 pertanyaan tentang gaya transformasional dengan penilaian 5 sangat sering, 4 sering, 3 kadang-kadang, 2 jarang dan 1 tidak pernah apa yang dilakukan pimpinan benar secara teori. Berdasarkan Grafik 2 diketahui kinerja indikator yang tertinggi berada pada item pertanyaan nomor 10, 13, dan 12. Hal ini berarti pimpinan di pemko Banjarmasin kedekatan yang baik antara pimpinan dengan kelompok bawahan, karena pimpinan bersedia melakukan langkah-langkah tertentu agar dimengerti anggota kelompok, memberitahukan apa yang diharapkannya dari kelompok namun tetap meminta anggota kelompok bertidak sesuai aturan. Se-

mentara kinerja gaya kepemimpinan transformasional terendah pada posisi pertanyaan nomor 1, 3, dan 4, yang menunjukkan sikap pimpinan lebih banyak memaksakan keinginannya daripada meminta masukan bawahannya karena kurang memenuhi keinginan tiap anggota kelompok, kurang memperhatikan hal-hal kecil pada anggota, sehingga anggota merasa diperhatikan dan kurang menguji cobakan gagasan-gagasannya pada kelompok. Artinya pimpinan begitu tinggi kepercayaan diri bahwa ia memiliki kelebihan gagasan dari pada bawahannya.

Grafik 2. Kinerja Indikator Gaya Transformasional



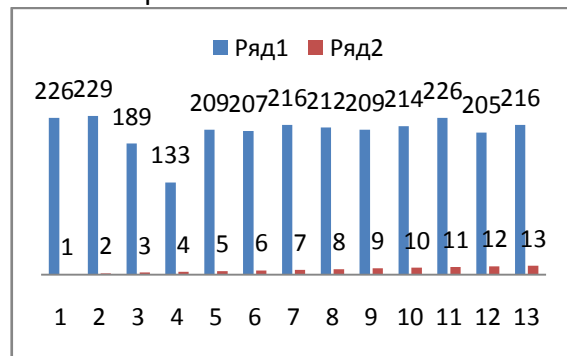
Sumber: data primer, diolah

Dari 13 pertanyaan tentang gaya transaksional dengan penilaian 5 sangat sering, 4 sering, 3 kadang-kadang, 2 jarang dan 1 tidak pernah apa yang dilakukan pimpinan benar secara teori. Berdasarkan Grafik 3 diketahui kinerja indikator yang tertinggi berada pada item pertanyaan nomor 2, 1, dan 11. Hal ini berarti pimpinan di pemko Banjarmasin banyak menekankan komunikasi dalam transaksional pekerjaan karena selalu memberi petunjuk pada bawahan, mewakili bawahan, dan meminta masukan bawahan. Sementara kinerja indikator terendah pada item pertanyaan nomor 4, 3, dan 12 yang menunjukkan bahwa pimpinan masih kurang per-

hatian terhadap kinerja bawahan karena kurang mencele pekerjaan bawahan yang buruk, kurang menggunakan aturan yang ketat pada kelompok, dan kurang mengusahakan persetujuan kelompok sebelum bertindak.

Dari 8 pertanyaan tentang gaya kepemimpinan *laisse faire* dengan penilaian 5 sangat sering, 4 sering, 3 kadang-kadang, 2 jarang dan 1 tidak pernah apa yang dilakukan pimpinan benar secara teori. Berdasarkan Grafik 4 diketahui kinerja indikator yang tertinggi berada pada item pertanyaan nomor 6 dan 3.

Grafik 3. Kinerja Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional



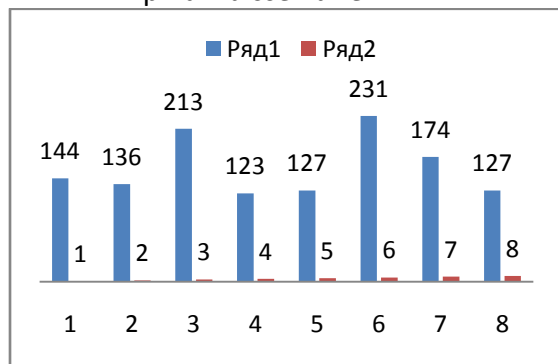
Sumber: data primer, diolah

Hal ini berarti pimpinan di Pemko Banjarmasin masih belum bisa berkomunikasi dengan baik karena masih kurang terbuka dalam membujuk atasan dia untuk mengambil tindakan agar mensejahterakan kelompok dan kurang berkonsultasi dulu dengan kelompok. Sementara kinerja indikator terendah pada item pertanyaan nomor 4 dan 5, yang menunjukkan bahwa pimpinan sedikit memberi kebebasan pada bawahan masih memberi kesempatan pada bawahan untuk mengambil alih kekuasaan namun masih meragukan kemampuan bawahannya.

Begitu juga kepuasan kerja pegawai dari 99 pertanyaan untuk menelusuri ke-

puasan pegawai dimana sangat puas 5, puas 4, kurang puas 3, tidak puas 2 dan sangat tidak puas 1. Berdasarkan Grafik 5 diketahui rata-rata jawaban responden 3,84 yakni antara kurang puas dan puas, sehingga dapat dikatakan sebagian besar responden merasa cukup puas namun masih merasa kurang. Berdasarkan grafik 5 juga dapat diketahui rata-rata jawaban responden terhadap kepuasan kerja mereka merasa sudah cukup baik, kecuali item pertanyaan nomor 46 tentang kesempatan untuk mengawasi pe-kerjaan orang lain.

Grafik 4. Kinerja Indikator Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

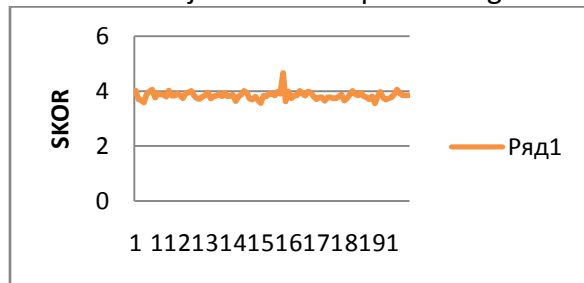


Sumber: data primer diolah

Validitas Data

Berdasarkan tabel 2, sebanyak 58 orang responden yang memberikan jawaban 100% data yang mereka berikan cukup valid, artinya jawaban responden cukup meyakinkan.

Grafik 5. Kinerja Indikator Kepuasan Pegawai



Sumber: data primer, diolah

Reliabilitas Data

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja mempunyai koefisien *Cronbach's Alpha* positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel tersebut reliabel.

Tabel 2. Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
Total		58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: data primer diolah

Hubungan Antar Variabel

Hasil pengujian hipotesis dari hasil uji F pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire* secara serentak bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja bawahan di pemerintahan Pemko Banjarmasin. Artinya secara bergantian ketiga gaya tersebut digunakan pimpinan disana. Dari hasil pengolahan data Tabel 4 dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,941 + 0,234X_1 + 0,244 X_2 + 0,062 X_3 + e$$

Hasil pengujian hipotesis dari hasil uji t hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa $b_1 = 0,234$, artinya variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan namun tidak terlalu tinggi karena kerja karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan (Robbins, 2002 : 181).

Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan

pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka (Robbins, 2002 : 181).

Partisipasi dalam pengambilan keputusan kepemimpinan khususnya pada kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin (Supardi, dkk., 2002 : 76).

Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian bila terjadi sebaliknya.

Dalam bekerja sebagai tim diperlukan kerjasama yang baik antar anggota kelompok. Untuk dapat bekerjasama tersebut diperlukan bantuan satu sama lain. Karena itu antar anggota tim harus mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing, dimana disaat itulah diperlukan kesempatan untuk mengawasi pekerjaan orang lain.

Sikap pimpinan kurang memperhatikan hal-hal yang kecil pada anggota, bisa saja menilai baik jika hal itu sebagai bentuk kepercayaan pimpinan kepada bawahan. Namun jika kemampuan bawahan kurang dan mereka memerlukan perhatian maka sebaiknya perhatian harus dilakukan termasuk pada hal-hal yang kecil. Apalagi budaya

Indonesia sebagian besar sangat ingin diperhatikan apa yang mereka peroleh atau apa yang ingin mereka tunjukkan. Karena itu budaya masyarakat menyebarkan gambar atau opini melalui media sosial hendaknya dimaknai sebagai ingin selalu diperhatikan. Sebagai pimpinan ini harus mengikuti perkembangan tersebut.

Kurangnya upaya mengujicobakan gagasan-gagasannya pada kelompok, menunjukkan sikap kehati-hatian pimpinan sekaligus kurang kreatifan pimpinan pada peningkatan hubungan dengan bawahan. Sehingga bawahan merasakan hal-hal yang biasa saja selama ini yang ditunjukkan pimpinan, dan pada akhirnya keberadaan atau ketidakhadiran pimpinan dianggap biasa-biasa saja oleh bawahan.

Kurangnya menggunakan aturan yang ketat pada kelompok, membuat anggota kelompok merasa tidak terlalu terikat dan cemas akan aturan. Namun sekaligus membuat bawahan sedikit kurang perdulian terhadap target dan standar pekerjaan yang baku. Dengan kata lain ada kemungkinan hal ini dapat dimanfaatkan bawahan yang kurang baik untuk memanfaatkan bekerja tidak secara optimal.

Kekurangterbukaan sikap pimpinan terhadap upayanya untuk memperjuangkan bawahannya pada atasannya yang lebih tinggi dapat membuat penilaian yang kurang baik bawahan pada pimpinan, atau kurang menghargai usaha pimpinan.

Tabel 4. Anova^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.189	3	1.063	8.553	.000 ^b
Residual	6.711	54	.124		
Total	9.900	57			

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data primer, diolah

Tabel 5. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.941	.861		2.256	.028
Transporm	.234	.176	.319	1.329	.000
Transaksi	.244	.185	.322	1.318	.000
Laisse	.062	.154	.071	.401	.020

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data primer, diolah

Dengan aturan yang telah standar seperti upah dan lain sebagainya dianggap bawahan pimpinan mereka tidak memiliki kekuasaan apa-apa dalam melakukan perubahan termasuk mensejahterakan bawahannya yang kurang seperti tenaga honorer.

Begitu juga dengan upaya menyisihkan waktu yang dianggap sedikit kurang, dimata bawahan sibuk sendiri dengan pekerjaannya sehingga waktu untuk bersosialisasi sebagian dirasakan masih kurang oleh bawahan. Namun ada juga kemungkinan bawahan memiliki tuntutan untuk berkumpul dengan atasan yang terlalu banyak.

Kepercayaan yang terlalu tinggi membuat pimpinan kurang mampu untuk menela pekerjaan bawahan yang buruk, waktu konsultasi dengan bawahan. Sehingga kualitas pekerjaan berpotensi sebagian kurang baik, terlambat dan lain sebagainya. Disalah diperlukan peran pimpinan sebagai motivator, mediator, fasilitator dan konselor. Namun demikian bawahan menilai upaya pengambil alih kekuasaan pimpinan kurang, artinya bawahan merasa kurang etis jika hal itu dilakukan.

PENUTUP

Simpulan

Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, *laisser faire* secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap ke-

puasan pegawai di Pemerintahan Kota Banjarmasin.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pegawai di Pemerintahan Kota Banjarmasin, walaupun tidak terlalu tinggi pengaruhnya.

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pegawai di Pemerintahan Kota Banjarmasin, walaupun tidak terlalu tinggi pengaruhnya.

Gaya kepemimpinan *Laisser Faire* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pegawai di Pemerintahan Kota Banjarmasin, walaupun sangat kecil pengaruhnya.

Saran

Pendekatan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, *Laisser faire* di Pemerintahan Kota Banjarmasin hendaknya digunakan dengan tambahan pendekatan kontijensi.

Gaya kepemimpinan transformasional seharusnya lebih banyak digunakan dari pada gaya kepemimpinan yang lain sehingga perubahan perilaku pegawai di Pemerintahan Kota Banjarmasin lebih cepat.

Gaya kepemimpinan transaksional memang identik dengan birokrasi namun se-

ringkali kurang efektif untuk keputusan yang segera diambil.

Memilih kepemimpinan Gaya kepemimpinan pegawai di Pemerintahan Kota Banjarmasin harus lebih selektif dengan mengesampingkan pegawai yang memiliki gaya *laissez faire* karena sama sekali tidak efektif

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. A. Roshidi, 1999. *Pengaruh Iklim Organisasi atas Kepuasan Kerja Guru-Guru Sekolah Menengah: Kajian Kes di Daerah Padang Terap, Kedah*. Tesis Sarjana Sains Fakultas Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia Universiti Malaysia.
- Algifari, 2007. *Analisis: Teori dan Kasus Solusi*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Avolio, Bruce J., et al., 1988. *Transformational Leadership in a Management Game Simulation, Group and Organization Studies*. Vol. 13 No. 1, March.
- Baihaqi Muhammad Fauzan, 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerjadan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Bass, B.M., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, New York.
- Budi Setiawan, dan Waridin, 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja*. Vol. 2.
- Davis, Keith and John W. Newstrom, 1985. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. Mc. Graw-Hill Inc., New York.
- Dessler, Gary, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Hadyana Puja-atmaka, PT Prehallindo, Jakarta.
- Furtwengler, 2002. *Penelitian Kinerja*. BPFE, Yogyakarta.
- Hidayati, Lina Nur, Darmawati Arum, Herlina Dyna S., 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan FISE Universitas Negeri Yogyakarta)*. FISE UNY.
- Hidayat, Rachmad, 2013. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan Teknik Industri*. Universitas Trunojoyo, Kamal Bangkalan, Madura 16912, Indonesia Makara Seri Sosial Humaniora, 2013, 17(1): 19-32 DOI: 10.7454/mssh.v17i1.1799.
- Siagian, Sondong P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta
- Supranto, J., 2001. *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Edisi keenam. Erlangga, Jakarta.
- Suranta, Sri, 2002. *Dampak Motivasi Pegawai pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Organisasi Bisnis*. Empirika. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Tampubolon, Biatna D., 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi. No 9. Hal. 106-115.
- Wagimo, Djameludin Ancok. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer*. Jurnal Psikologi Volume 32, No. 2, 112-127 Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada ISSN: 0215-8884.