

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, TRANSFORMASIONAL, SITUASIONAL, VISIONER DAN PELAYAN DENGAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN BREBES

Karyono¹, Taofik Hidajat², Rahmi Yuliana³

¹Universitas Wijayakusuma.

Email: pakar.karyono@gmail.com

²STIE Bank BPD Jateng

Email: inidotcom@yahoo.com

³STIE Bank BPD Jateng

Email: rahmi_yuliana@yahoo.com

ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of transactional, transformational, situational, visionary and service leadership to Secretariat DPRD Brebes Regency employees' performance. The population in this study is all employee of Secretariat DPRD Brebes Regency, as much 70 employees. Used sensus method, the sample in this study is all employee of Secretariat DPRD Brebes Regency as much 70 employees. This study used primary data and secondary data, followed by computer-assisted analysis of the multiple regression analysis IBM SPSS Statistics 19. The analysis showed that transactional, transformational, situational, visionary and service leadership have a positive influence to Secretariat DPRD Brebes Regency employees' performance, partially and simultaneously. The coefficient of determination indicates that the transactional, transformational, situational, visionary and service leadership variable affect employees' performance by 68,3%. Therefore, to improve Secretariat DPRD Brebes Regency employees' performance, top manager must have competence about leadership style.

Keywords: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Situational Leadership, Visionary Leadership, Service Leadership and Employees' Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transaksional, transformasional, situasional, visioner dan pelayan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes yang berjumlah 70 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus, sehingga seluruh pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes sebanyak 70 pegawai dijadikan sampel. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, kemudian dilanjutkan dengan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program IBM SPSS Statistics 19. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, transformasional, situasional, visioner dan pelayan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes baik secara parsial maupun secara simultan. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional, transformasional, situasional, visioner dan pelayan mempengaruhi variabel kinerja pegawai sebesar 68,3% dan sisanya sebesar 31,7% kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel independen dalam penelitian ini. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes, top manager (dalam hal ini Sekretaris DPRD Kabupaten Brebes) harus mempunyai kompetensi tentang gaya kepemimpinan yang baik.

Keywords: Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Situasional, Kepemimpinan Visioner, Kepemimpinan Pelayan, Kinerja Pegawai

1. Pendahuluan

Dalam suatu organisasi seperti halnya pada instansi pemerintahan, kemampuan yang dimiliki pegawai merupakan sumber daya yang memegang peranan penting dalam mencapai sasaran kinerja dan pencapaian visi misi organisasi. Oleh karena itu suatu instansi pemerintahan perlu mengelola Potensi Pegawai yang dimiliki dengan sebaik mungkin.

Instansi pemerintahan harus dapat memiliki kinerja yang baik untuk memenuhi target kinerja yang sudah ditetapkan. Kinerja yang baik dengan etos kerja yang tinggi dari masing-masing pegawai akan terakumulasi menjadi kinerja organisasi sehingga organisasi dalam hal ini sebuah kantor pemerintahan dapat memenuhi target kinerjanya. Oleh karena itu, instansi pemerintahan harus dapat mengelola pegawainya dengan baik agar pegawai bekerja dengan penuh motivasi, berdisiplin dan penuh tanggung jawab, sehingga tugas dan fungsi organisasi dapat dilaksanakan dengan baik tercapai targe-target yang ditetapkan.

Kinerja para pegawai yang rendah tentu akan sangat mempengaruhi kinerja organisasi secara menyeluruh. Dimana pegawai dengan kinerja yang buruk, motivasi yang rendah akan membuat target organisasi pemerintahan menjadi tidak tercapai sehingga dapat menjadi hambatan pekerjaan bagi organisasi pemerintahan yang lain. Hal tersebut karena setiap organisasi pemerintahan bersifat saling menopang, saling mendukung, dan saling berketergantungan satu sama lain. Pada akhirnya kinerja organisasi pemerintahan yang buruk dapat berbuah kritik, protes dari masyarakat ataupun keluhan dari organisasi pemerintah yang lain, dan juga teguran dan hukuman dari pihak pemangku wilayah seperti halnya bupati, walikota atau gubernur.

Salah satu lembaga atau instansi pemerintahan yang ada di Pemerintah Kabupaten Brebes adalah Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes yang berlokasi di Jl. Gajahmada No. 5 Brebes.

Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes menempati gedung kantor 2 lantai dengan 50 anggota dan 70 personil kesekretariatan. Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes terdiri atas 4 Bagian yang dipimpin oleh Kepala Bagian. Pimpinan tertinggi Sekretariat DPRD adalah seorang Sekretaris Dewan (Pejabat Eselon 2B).

Berdasarkan kegiatan pra survei pada penelitian ini dengan menggunakan metode wawancara kepada 17 orang staf dan pejabat di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes diperoleh informasi bahwa terdapat indikasi kinerja pegawai Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes belum dapat dinyatakan optimal. Kinerja pegawai yang belum optimal dibuktikan dengan tingkat komplain anggota dewan terhadap teknis kerja personil Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes selama tahun 2018.

Secara umum dapat dinyatakan indikasi kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes dibuktikan dengan ketidaktepatan waktu penyelesaian pekerjaan tidak mampu memenuhi kondisi dan hasil kerja dalam rangka mendukung dan memfasilitasi pelaksanaan program dan kegiatan Anggota DPRD. Masih terdapat beberapa pegawai yang merasa kesulitan untuk mengatasi seluruh keinginan dari para anggota dewan serta untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Menurut pendapat Sekretaris DPRD Kabupaten Brebes yang dimintai keterangan pada saat wawancara dilakukan pada tanggal 2 September 2018 diperoleh informasi bahwa kinerja pegawai Sekretariat Kabupaten DPRD Kabupaten Brebes yang belum optimal terjadi karena beberapa hal. Hal-hal tersebut antara lain bahwa sebagian pegawai tidak mengetahui secara rinci tuntutan kinerja dan mobilitas para anggota dewan. Hal yang lain adalah bahwa kegiatan tugas para anggota dewan seringkali bersifat insidental sehingga diperlukan koordinasi antara anggota dewan dengan staf secara lebih efektif.

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Brebes Nomor 5 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes dan dijabarkan dengan Peraturan Bupati Brebes Nomor 102 Tahun 2016 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Jabatan Struktural Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada Bupati Brebes. Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan Administrasi Kesekretariatan dan Keuangan DPRD.
- b. Mendukung Pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD.
- c. Menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah.

Adapun visi Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes yaitu Terwujudnya Penyelenggaraan Tugas Sekretariat DPRD yang Berkualitas Guna Melancarkan Kinerja DPRD. Sedangkan misi Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes yaitu:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan administrasi terhadap pelaksanaan program dan kegiatan DPRD.
2. Meningkatkan kelancaran tugas dan memfasilitasi kerja DPRD dalam rangka penyusunan dan pengesahan Peraturan Daerah.
3. Pemenuhan sarana dan prasarana penunjang kinerja DPRD.
4. Meningkatkan koordinasi kegiatan antara eksekutif dan legislatif.

Dengan memperhatikan uraian tugas, visi dan misi Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes dalam melaksanakan fasilitasi program dan kegiatan untuk mendukung kinerja DPRD belum mencapai hasil yang

maksimal, karena semua target sasaran yang telah ditetapkan belum dapat dilaksanakan.

Permasalahan yang dihadapi Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes dalam melaksanakan program dan kegiatan untuk mendukung kinerja DPRD antara lain :

1. Adanya keterlambatan dan kurang lengkapnya laporan pertanggungjawaban keuangan, dari Bendahara Pengeluaran Pembantu dan Pelaksana Kegiatan kepada Bendahara Pengeluaran di Bagian Keuangan.
2. Menyebabkan pelaksanaan program dan kegiatan tidak sesuai dengan jadwal kegiatan yang telah direncanakan dan anggaran kas DPA SKPD.
3. Sehingga pelaksanaan program kegiatan tidak secara merata pada setiap triwulan anggaran menyebabkan pada akhir tahun anggaran terjadi kegiatan yang sangat padat.

Akibatnya Capaian kinerja SKPD tidak maksimal dikarenakan penyerapan anggaran yang tidak sesuai dengan Dokumen Pelaksanaan Anggaran yang telah ditetapkan. Terlepas dari kondisi di Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes tersebut, perlu ditekankan bahwa kinerja suatu organisasi merupakan efektivitas dari penggunaan anggaran, pemanfaatan sarana prasarana, dan kompetensi para personil yang dimiliki. Kompetensi dan kinerja personil dapat ditingkatkan untuk melaksanakan segala tugas dan fungsi yang menjadi beban organisasi dan gaya kepemimpinan dari suatu organisasi menjadi unsur yang sangat penting untuk memimpin para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Segala usaha harus dilakukan untuk mencapai visi misi organisasi di antaranya dengan menggunakan sumber daya manusia yaitu tenaga kerja yang handal dan profesional dan gaya kepemimpinan yang tepat. Pemimpin harus memiliki sifat yang ideal dan teladan sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawainya.

Gaya memimpin yang dikatakan baik adalah pemimpin yang memberikan andil dalam memotivasi kerja pengikutnya.

Ivancevich (2001) dikutip oleh Widyatmini dan Hakim (2008) mengatakan, seorang pemimpin harus mempersatukan berbagai kompetensi, pengalaman, karakter dan motivasi. Kinerja pegawai akan baik apabila pimpinan dapat memberi motivasi yang tepat dan pimpinan mempunyai gaya kepemimpinan yang bisa diterima oleh seluruh pegawai. Hal tersebut akan mendukung terciptanya iklim kerja dan budaya organisasi yang baik. Sebaliknya kepemimpinan dikatakan tidak efektif jika tidak memberikan petunjuk yang baik pada bawahannya sehingga setiap personil juga tidak akan efektif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana mestinya.

Teori-teori manajemen mengenal lima gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan otoriter dan militer, demokratis, kharismatik, paternalistik, serta *laissez faire*. Gaya otoriter dan militer cenderung tegas dan memaksa dalam kepemimpinannya. Pelanggaran atas perintah pemimpin berbuah hukuman disiplin yang keras baik fisik maupun administratif. Gaya demokratis lebih mengedepankan masukan dan kompromi serta perundingan dari elemen-elemen yang dipimpin dan mengedepankan kepentingan terbanyak ataupun terkuat dari elemen yang dipimpin. Gaya kharismatik memimpin dengan modal kharisma kepemimpinan yang dimilikinya. Pengikut akan setia dan bahkan fanatik mengikuti arah kepemimpinannya secara sukarela tanpa ancaman maupun hadiah. Gaya paternalistik memimpin dengan sangat mengayomi pengikutnya. Menjamin perlindungan atas pengikutnya dan bersedia memberikan arahan-arahan secara sabar, jelas, dan terperinci. Pemimpin paternalistik merasa bertanggung jawab penuh atas elemen-elemen yang dipimpinnya. Adapun gaya *laissez faire* lebih cenderung memberi kebebasan bertindak dan pengambilan keputusan terhadap pengikutnya. Pengikut diberi keleluasaan untuk berpikir dan bertindak. Dalam hal ini pemimpin tidak terlalu menyediakan diri untuk menanggung

tanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang telah dieksekusi.

Kepemimpinan transaksional dapat dikatakan sebagai kepemimpinan yang memimpin dengan memerjelas konsekuensi atas setiap penugasan yang diberikan kepada bawahannya. Suatu keberhasilan ditegaskan dengan imbalan yang setimpal dan seketika, dan suatu kegagalan ditegaskan dengan hukuman atau sanksi yang setimpal dan seketika pula. Kepemimpinan transformasional memiliki pandangan cukup luas dengan maksud dan tujuan yang dimilikinya. Bawahan hendaknya mengetahui dan menyadari bahwa setiap perubahan dan perbaikan sistem dan metode bekerja merupakan langkah-langkah yang harus diambil untuk membentuk system organisasi dan kinerja organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional tidak segan mengambil langkah-langkah dan perubahan yang dianggap perlu dalam membangun sumber daya manusia yang ada dan kinerja organisasi.

Kepemimpinan visioner sebagaimana secara harfiah tertulis, sangat fokus pada visi organisasi, memikirkan langkah-langkah paling efektif dalam pencapaian visi yang sedang dituju, dan bahkan memperbaiki atau memperbaharui visi tersebut bilamana diperlukan. Pemimpin visioner mampu memandang jauh ke depan, merumuskan tentang bagaimana kondisi organisasi pada masa yang akan datang sehingga mampu merumuskan visi dan misi organisasi secara layak.

Kepemimpinan situasional, merupakan kepemimpinan yang dipandang dari aspek tugas dan hubungan. Kepemimpinan situasional mengembangkan perilaku tugas sekaligus perilaku hubungan antar personal. Kedua perilaku tersebut dianggap perlu untuk diperhatikan sehingga kinerja dapat berjalan dengan baik tanpa melupakan aspek-aspek kemanusiaan. Pada organisasi dengan perilaku hubungan yang telah baik, maka pemimpin situasional akan merangsang perilaku tugas para pegawai untuk lebih giat.

Pada organisasi dengan perilaku tugas yang sudah berjalan cukup kencang dan ketat, seorang pemimpin situasional akan mencoba untuk memberikan nuansa hubungan kemanusiaan antar personal yang lebih akrab.

Pada gaya kepemimpinan pelayan, seorang pemimpin tampil sebagai seorang pemimpin yang melayani atau sebagai seorang pelayan yang memimpin. Seorang pemimpin pelayan akan senantiasa berusaha menjamin setiap orang yang dipimpinya berada dalam kondisi siap bekerja optimal. Pemimpin pelayan membaca dan mengidentifikasi masalah-masalah yang ada dalam penyelesaian tugas untuk segera dapat mengusahakan solusi-solusinya.

Kelima gaya kepemimpinan yang telah dijelaskan tersebut tentu telah diterapkan di organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes, diterapkan oleh beberapa orang pemimpin yang memimpin pada bidang, bagian, ataupun seksi yang berbeda. Namun masing-masing gaya dari kelima gaya kepemimpinan tersebut diterapkan semata-mata karena gaya tersebut memang secara karakter dimiliki oleh masing-masing pemimpin. Para pemimpin di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes belum mampu melakukan identifikasi mengenai gaya kepemimpinan yang sebenarnya dibutuhkan oleh stafnya dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Gaya-gaya kepemimpinan tersebut menarik untuk diteliti, yaitu mengenai kepemimpinan yang selama ini telah diterapkan di Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes, mengenai kepemimpinan yang sebenarnya dibutuhkan oleh para bawahan atau staf, dan mengenai bagaimana kepemimpinan tersebut dapat mendorong dan menjaga bahkan meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai yang ada. Secara garis besar dapat dipertanyakan apakah kepemimpinan yang selama ini ada dan dilaksanakan sudah tepat bagi karakteristik tugas dan fungsi Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes; dan gaya kepemimpinan seperti apa yang sebenarnya paling berhubungan positif dengan kinerja

pegawai maupun kinerja organisasi di Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes Kabupaten Brebes.

Perumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes?
2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes?
5. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes.

4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes.
5. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Kinerja dan Penilaian Kinerja ASN

Kinerja dapat diukur dari sisi kuantitas/jumlah dan kualitas mutu tertentu disesuaikan dengan rumusan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kuantitas dan kualitas tersebut bersifat *tangible* (dapat ditentukan alat ukurnya dan standarnya) ataupun *intangibile* (tidak dapat ditentukan alat ukurnya dan standarnya). Hal tersebut tergantung pada jenis dan proses tata laksana pekerjaan yang dimaksud. Kinerja yang diperlihatkan oleh pegawai sangat ditentukan oleh banyak faktor dan kondisi, bisa dari dalam diri pegawai maupun hal-hal yang berasal dari luar individu pegawai. Secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah mengenai kualitatif perilaku kerja dalam perpektif tugas dan pekerjaan. Hal tersebut berarti bahwa etos kerja pegawai dalam sebuah organisasi dapat diukur dengan sikap dan perilaku seorang pegawai terhadap pekerjaannya dan perspektif pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas Aparatur Sipil Negara tersebut.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah pegawai yang bekerja di organisasi-organisasi perangkat pemerintahan mulai dari kementerian, badan dan lembaga berskala nasional maupun daerah, pemerintah provinsi dan kabupaten/kota, hingga pemerintah kelurahan. Kinerja Aparatur Sipil Negara sementara ini tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 (Kasmir, 2018) dan diatur juga dalam peraturan

pemerintah yang lain, peraturan menteri-menteri yang membidangi, peraturan gubernur, peraturan bupati/walikota, hingga peraturan-peraturan kepala dinas/badan secara internal dalam statu dinas/badan tanpa melawan aturan-aturan yang bersifat lebih tinggi. Aspek penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara antara lain target, perilaku kerja, rencana kerja, pejabat penilai, atasan pejabat penilai, dan pejabat pembina. Target adalah pekerjaan pegawai yang akan dilaksanakan dan tercapai tujuannya sesuai dengan tugas dan fungsinya. Perilaku adalah setiap sikap dan perbuatan pegawai sesuai dengan peraturan dan undang-undang negara. Rencana kerja tahunan merupakan perencanaan pekerjaan yang hendak dilakukan pada tahun berjalan. Pejabat penilai adalah atasan langsung dari pegawai yang dinilai. Pejabat penilai tentu memiliki atasan lagi dan seterusnya hingga pejabat pembina. Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang dengan kemampuan mempengaruhi pihak lain untuk mengarahkan ataupun mengkoordinasikan pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana yang dinyatakan Kartono (2004) bahwa pemimpin adalah seseorang anggota suatu kelompok yang dengan pengaruh terbesar terhadap aktivitas kelompoknya dan yang memiliki peran utama dalam merumuskan, mendelegasikan, dan mencapai tujuan-tujuan kelompok atau organisasi. Seorang pemimpin adalah media saluran bagi ide, perbuatan, dan aktivitas yang bersifat mempengaruhi untuk melaksanakan tindakan-tindakan dalam kerangka bekerja. Hal ini memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin identik dengan kewenangan. Pemimpin adalah yang memiliki kemampuan (pengetahuan) dan peranan penting dalam setiap kegiatan. Peranan yang dimaksud adalah sebagai

pemberi ide dan masukan kepada anggota kelompok.

Kekuasaan pemimpin berasal dari kemampuannya dalam mempengaruhi pihak lain karena sifat, sikap, pengetahuan, pengalaman, dan juga kemampuan komunikasi dalam hubungan-hubungan interpersonal. Pemimpin adalah seseorang dengan kecakapan tertentu sehingga menimbulkan kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan serta membimbing bawahannya yang digunakan untuk mendapat pengakuan dan dukungan dari pengikutnya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Kualitas seorang pemimpin dan keberhasilan kepemimpinannya dapat dilakukan dengan menilai sifat-sifat dan kualitas perilakunya, yang digunakan sebagai indikator dalam menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha penilaian yang sistematis tersebut pada akhirnya menjadi teori yang disebut *the traitist theory of leadership* (teori sifat kepemimpinan).

Kepemimpinan berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memicu motivasi kerja, mengarahkan gerak organisasi, menciptakan jaringan komunikasi internal dan eksternal yang baik. Selain itu, kepemimpinan juga berfungsi memberikan supervisi dan pengawasan secara efisien. Kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan pengorbanan sumber daya termasuk waktu yang telah perencanaan (Kartono, 2004). Fungsi kepemimpinan yang lain menurut Sudriamunawar (2006) disebutkan sebagai salah satu peran administrator dalam mempengaruhi pihak lain, bawahan, atau disebut pengikut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan seseorang memimpin yang cenderung mengarahkan bawahannya. Kepemimpinan transaksional

juga cenderung memberikan imbalan dan hukuman kepada bawahan secara jelas sesuai dengan aturan yang telah disepakati. Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang lebih bersifat barter atau transaksi antara pemimpin dan bawahan. Penerapan kepemimpinan transaksional memungkinkan seorang pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan sistem reward/penghargaan atas ketercapaian kondisi kinerja tertentu. Dengan kata lain bawahan dijanjikan memperoleh penghargaan atau bonus tertentu ketika bawahan mampu mempertanggungjawabkan penyelesaian tugas Aparatur Sipil Negara sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada para pengikutnya untuk melakukan unjuk kerja yang lebih baik dan menekankan pada aksi transformasi yang membantu antar individu dan antar individu dengan organisasi. Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menitikberatkan pada pemimpin yang merasa perlu memberikan motivasi kepada para pengikutnya untuk memikul tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasi visi organisasi. Para pengikut cenderung menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan Situasional, merupakan gaya kepemimpinan yang pandai dalam mengenali dan menilai situasi dan keadaan. Kepandaian ini menjadi faktor penentu utama bagi pemimpin situasional untuk berhasil menyelesaikan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Kepemimpinan situasional menitikberatkan pada efektivitas kepemimpinan seseorang yang bergantung pada pengalihan kepada gaya kepemimpinan

yang tepat dalam menghadapi situasi tertentu. Hal tersebut masih harus didukung dengan tingkat kematangan psikis bawahan.

Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner yaitu gaya kepemimpinan yang membuka ruang pada pemimpin untuk memberi nilai lebih pada unjuk kerja atau usaha yang dikerjakan. Pemimpin visioner memberikan penjelasan mengenai arti unjuk kerja yang dilakukan secara bersama-sama oleh para anggota organisasi. Pemimpin memberikan arahan dan makna yang lebih besar pada kerja, dan usaha yang dilakukan dan unjuk kerja tersebut berdasarkan visi yang jelas.

Kepemimpinan Pelayan

Inti dari tugas seorang pemimpin adalah melayani. Pemimpin terbaik adalah pelayan terbaik. Model kepemimpinan pelayan yaitu model kepemimpinan yang cenderung secara simultan menjaga dan meningkatkan pertumbuhan personal pegawai. Model kepemimpinan pelayan memperbaiki kualitas pelayanan organisasi melalui kerjasama tim dan sekaligus pengembangan komunitas, keterlibatan personal, perilaku peduli dan memperhatikan etika (Robert Greenleaf, 2002 dalam Sedarmayanti, 2010).

Hipotesis

H₁: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

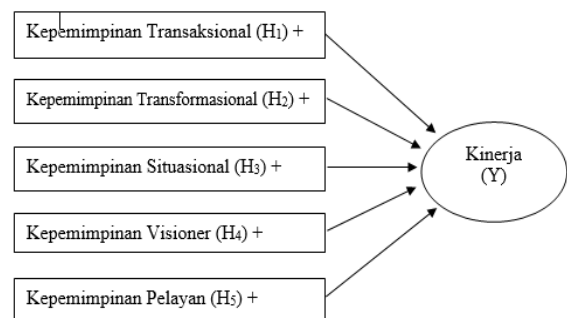
H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H₃: Kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H₄: Kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H₅: Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Model Penelitian



4. Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes yang berjumlah 70 pegawai. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh atau sensus, sehingga seluruh pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes sebanyak 70 pegawai dijadikan sampel pada penelitian ini.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer dilakukan dengan penyebaran kuesioner terhadap 70 sampel yang menjadi responden, dan data sekunder berupa arsip profil Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes yang diambil dari website resmi Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes.

Teknik Analisis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jawaban dari kuesioner yang telah disebar kepada responden. Data tersebut dianalisis dengan metode analisis jalur dengan bantuan program IBM SPSS *Statistics* 19.

5. Hasil Dan Pembahasan

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes. Dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan 70 kuesioner sesuai dengan jumlah pegawai di Satuan Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes. Dari jumlah tersebut, seluruh kuesioner dikembalikan oleh responden dan seluruhnya

dapat digunakan, artinya tidak ada kuesioner yang dieliminasi karena terdapat jawaban yang terlewatkan maupun jawaban ganda. Dengan demikian, tingkat pengembalian (*respond rate*) kuesioner sebesar 100% dan tingkat pengembalian yang dapat digunakan (*usable respond rate*) sebesar 100%.

Hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 1 menunjukkan nilai koefisien variabel kepemimpinan transaksional sebesar 0,127 yang menunjukkan arah pengaruh variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai adalah positif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh pula nilai signifikansi variabel kepemimpinan transaksional sebesar 0,004 yang nilainya lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan antarvariabel kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes terdukung (signifikan) pada penelitian ini.

Hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 2 menunjukkan nilai koefisien variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,239 yang menunjukkan arah

pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah positif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh pula nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,002 yang nilainya lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes terdukung (signifikan) pada penelitian ini.

Hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepemimpinan situasional maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 3 menunjukkan nilai koefisien variabel kepemimpinan situasional sebesar 0,208 yang menunjukkan arah pengaruh variabel kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai adalah positif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh pula nilai signifikansi variabel kepemimpinan situasional sebesar 0,007 yang nilainya lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes terdukung (signifikan) pada penelitian ini.

Hipotesis 4 yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepemimpinan

visioner maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 4 menunjukkan nilai koefisien variabel kepemimpinan visioner sebesar 0,263 yang menunjukkan arah pengaruh variabel kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai adalah positif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh pula nilai signifikansi variabel kepemimpinan visioner sebesar 0,018 yang nilainya lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan visioner dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes terdukung (signifikan) pada penelitian ini.

Hipotesis 5 yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Brebes. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepemimpinan pelayan maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 5 menunjukkan nilai koefisien variabel kepemimpinan pelayan sebesar 0,283 yang menunjukkan arah pengaruh variabel kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pegawai adalah positif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh pula nilai signifikansi variabel kepemimpinan pelayan sebesar 0,008 yang nilainya lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan pelayan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes terdukung (signifikan) pada penelitian ini.

6. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes dapat ditingkatkan dengan menerapkan kepemimpinan transaksional yang baik, karena semakin baik penerapan kepemimpinan transaksional maka semakin baik pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes dapat ditingkatkan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional yang baik, karena semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes.
3. Kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes dapat ditingkatkan dengan menerapkan kepemimpinan situasional yang baik, karena semakin baik penerapan kepemimpinan situasional maka semakin baik pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes.

4. Kepemimpinan visioner memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes dapat ditingkatkan dengan menerapkan kepemimpinan visioner yang baik, karena semakin baik penerapan kepemimpinan visioner maka semakin baik pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes.
5. Kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes dapat ditingkatkan dengan menerapkan kepemimpinan pelayan yang baik, karena semakin baik penerapan kepemimpinan pelayan maka semakin baik pula kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Brebes.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Baron, Reuben M. and David A. Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendetayagunaan Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Greenleaf, R.K. 1970. *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., Zhen, K.W.P., 2011. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 17 No. 6 (547), pp. 89 – 104. “Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes”.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Muenjohn, N. dan Armstrong, A. 2008. *Contemporary Management Research*, 4 (1), 3-14. “Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership”.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II, Alih Bahasa Hidayana Pujaatmaka*. Jakarta: Prenhalindo.
- Rosnani, Titik. 2012. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan 2012, Volume 3, Nomor 1, 1-28*. “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak”.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit STIE YPKN.
- Siswanti, Yuni. 2008. *Meraih Kepemimpinan Manajerial yang ‘Smart’*. Yogyakarta: Wimaya Press.
- Thoha, Miftah. 1992. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Widyatmini, dan Luqman Hakim. 2008. *Jurnal Ekonomi Bisnis No.2 Vol.13. Hal: 163-170*. “Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok”.