

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KESYAHBANDARAN DAN OTORITAS PELABUHAN KELAS II JAYAPURA

**Ronald A. Tafeten, Muhdi B. Hi. Ibrahim, Andri Irawan, Entar Sutisman**

### ABSTRAK

*Tesis ini bertujuan untuk mengetahui: gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional secara parsial dan simultan terhadap kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan kelas II Jayapura, serta untuk mengetahui pengaruh faktor yang paling dominan terhadap kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan kelas II Jayapura. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif, yakni pendekatan dengan menggunakan dua atau lebih variabel guna mengetahui hubungan atau pengaruh yang satu dengan yang lain. Penelitian ini memiliki dua variabel yaitu, variabel independen/variabel yang mempengaruhi dan variabel dependen/variabel yang dipengaruhi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional secara parsial dan simultan terhadap kinerja Pegawai, serta untuk mengetahui pengaruh faktor yang paling dominan terhadap kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan kelas II Jayapura.*

*Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Jayapura sebanyak 73 pegawai. Jumlah sampel penelitian sebanyak 73 pegawai. Adapun teknik penarikan sampel adalah teknik sampel total atau sampel sensus yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel penelitian sebanyak 73 Pegawai.*

*Temuan membuktikan bahwa: 1). Gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan secara simultan atau secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura, 2). Gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura, 3). Gaya kepemimpinan situasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura., dan 3). Gaya kepemimpinan situasional (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura, 4). Variabel Gaya kepemimpinan transaksional (X2) merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura.*

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Kinerja Pegawai.*

### PENDAHULUAN

Sukses tidaknya suatu tujuan yang dicapai sebuah organisasi tergantung dari pemimpin. Bagi suatu organisasi, kepemimpinan diharapkan dapat memberikan keunggulan-keunggulan bagi organisasi agar terus hidup dan berkembang. Dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya para pemimpin mempunyai berbagai gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan pegawainya, sehingga nantinya mau bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan. Karena masalah-masalah yang dihadapi setiap organisasi bervariasi, maka pemimpin dituntut untuk mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi pula sesuai dengan tujuan yang dihadapi.

Masalah kepemimpinan selalu menjadi bahan perdebatan orang dari masa ke masa. Ini tidak lain karena kenyataan bahwa dalam kehidupan ini kehadiran para pemimpin memang

sangat dibutuhkan. Dalam kehidupan organisasi pun seorang pemimpin memainkan peranan yang sangat dominan apalagi dikaitkan dengan keharusan berinteraksi dengan lingkungan yang selalu berubah dan berkembang, antara lain karena kemajuan pesat yang terjadi dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan yang sangat cepat itu didalamnya mengandung tantangan dan peluang. Oleh karenanya bagi seorang pemimpin, perkembangan tersebut bukan hanya harus diantisipasi, melainkan juga harus dimanfaatkan.

Dewasa ini perkembangan manajemen dan kepemimpinan dalam suatu organisasi apapun merupakan hal penting dan perlu mendapatkan perhatian. Tanpa adanya suatu manajemen dan kepemimpinan yang baik dan aspiratif, upaya perubahan dan optimalisasi pencapaian kinerja dan tujuan organisasi akan sulit dicapai dan mungkin saja tidak menghasilkan apapun. Kepemimpinan,

tidak dipungkiri, merupakan salah satu faktor determinan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Bahkan dalam konteks yang lebih luas, diyakini bahwa kemajuan suatu bangsa dan negara sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin negara itu sendiri. Menurut Pareke (dalam Nurmawati 2004:23) kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang, yaitu pemimpin mempengaruhi bawahan dengan tanpa paksaan untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu tinggi rendahnya usaha yang dilakukan para bawahan untuk melaksanakan pekerjaan atau bidang tugasnya, sebagian besar ditentukan oleh keefektifan pengaruh yang diberikan pemimpinnya. Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan yang dimaksudkan dalam hubungan ini pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi pegawai untuk berprestasi karena sukses dan tidaknya pegawai dalam mengukir prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki, tetapi juga ditunjukkan oleh sikap untuk memotivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan yang efektif akan memotivasi pegawai untuk bertindak mencapai kinerja yang lebih baik.

Salah satu faktor situasional yang berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Interaksi antar pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya ketrampilan dalam mencapai tujuan bersama. Interaksi ini memiliki dua bentuk, yaitu: kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat penting dan dibutuhkan dalam organisasi. Organisasi membutuhkan kepemimpinan transaksional yang dapat memberikan arahan, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan reward dan punishment, yang dimungkinkan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai. Seseorang yang memiliki kepercayaan yang lebih pada orang lain akan berlaku sesuai dengan apa yang seharusnya, sehingga standar kerja yang diharapkan dapat dicapai.

Menurut Mangkunegara (2009:9), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut A. Dale Timpe (dalam Mangkunegara 2009:14) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja terdiri dari: (1) Faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang seperti tipe pekerja keras; (2) Faktor eksternal, berasal dari lingkungan seperti rekan kerja, pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Henry Simamora (dalam Mangkunegara 2009:14) juga mendukung pendapat bahwa aspek kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Kajian ini menarik untuk diteliti karena kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional yang ditopang oleh perilaku yang mendukung kearah transformasi organisasi. Berdasarkan dengan uraian tersebut diatas, maka dapat permasalahan penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan kelas II Jayapura.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional secara simultan terhadap kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan kelas II Jayapura
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional secara parsial terhadap kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan kelas II Jayapura
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan manakah yang paling dominan mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan kelas II Jayapura.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai proses membujuk (inducing) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Definisi ini mengkategorikan tiga elemen: 1). Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi. Kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain – katakanlah, para pengikut. Jika tidak ada para pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan relasi dengan para pengikut mereka., 2). Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bias memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu. Sebagaimana yang telah diobservasi

Gardner (1986;88), kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin. 3). Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Menurut Rivai (2008) definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kelompok kerja, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Ranupandojo dan Husnan, 2002). Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2003).

Berdasarkan definisi-definisi dari para ahli diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola tindakan yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan yang mengarahkan, mempengaruhi dan mengendalikan orang lain yang berhubungan dengan aktivitas pekerjaan guna untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai. Gaya kepemimpinan ini, terbuka dalam hal membagikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Meskipun keterbukaan ini merupakan komponen yang penting dalam menjalankan suatu organisasi, namun kepemimpinan ini tidak cukup untuk menerangkan usaha tambahan dan kinerja bawahan, apa yang sebetulnya dapat digali seorang pemimpin dari karyawannya. Oleh karena itu diperlukan konsep lain, sehingga seorang pemimpin mampu menggali

usaha atau kinerja tambahan dari bawahannya. Jadi tidak hanya sekedar kesepakatan tugas dan imbalan antara pimpinan dan bawahan. Dalam kepemimpinan transaksional pemimpin dan pengikut bertindak sebagai pelaku tawar-menawar dalam suatu proses pertukaran yang melibatkan imbal-an dan hukuman. Ide utama pendekatan transaksional adalah adanya satu pertukaran, pemimpin menginginkan apa yang dimiliki pengikut dan sebagai balasan pemimpin akan memberikan apa yang diinginkan oleh pengikut. Dengan demikian, pemimpin transaksional memotivasi bawahan untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan melalui penetapan imbalan dan hukuman.

Kepemimpinan transaksional memiliki dua dimensi yang meliputi: (a) Aktif, pemimpin mengawasi dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif; (b) Pasif, pemimpin melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai. Bass (1990) mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut. Pendekatan transaksional menggunakan konsep mencapai tujuan sebagai kerangka kerja.

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional menunjuk pada hal-hal yang dilakukan pemimpin dalam penerapannya. Menurut Burns (dalam Yulk, 1994), suatu gaya kepemimpinan memiliki faktor-faktor yang menunjukkan gaya seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya. Upaya memotivasi bawahan agar menjadi efektif dilakukan dengan mempengaruhi bawahan agar bertindak sesuai dengan waktu dan saling kooperatif untuk mencapai tujuan.

## 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa

dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja. Kepemimpinan transformasional berdasarkan pada kekayaan konseptual, melalui karisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual, diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran untuk jangkauan ke depan, azas kedemokrasian dan ketransparanan. Oleh karena itu perlu diadopsi ke dalam kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam rangka menunjang manajemen berbasis sekolah atau bentuk-bentuk pem-baharuan pendidikan lainnya. Perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke otonomi daerah, menjadikan sekolah memiliki peran yang lebih signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri. Pada sekolah yang menggunakan model manajemen berbasis sekolah, peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan upaya-upaya pembaharuan dalam kependidikan, adalah sangat penting. Tanpa dibarengi kepemimpinan kepala sekolah yang aspiratif terhadap perubahan, rancangan upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun, nampaknya tidak akan membawa hasil yang optimal. Kepemimpinan transformasional dianggap dapat menjawab tantangan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah melalui tiga unsur, yaitu karisma, konsideran individual, dan stimulasi intelektual pada diri kepala sekolah. Dalam konteks kepemimpinan, adalah penting bagi seseorang untuk dapat menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain (Yulk, 2009).

#### 4. Gaya Kepemimpinan Situasional

Menyangkut konsistensi gaya kepemimpinan seseorang bersifat "fixed" sehingga tidak berubah meskipun dihadapkan dengan kondisi yang berlainan dengan gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan seseorang tidaklah berubah dalam menghadapi situasi yang bagaimanapun. Jika seseorang pada hakikatnya memiliki ciri-ciri kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinannya pun akan otokratik pula, terlepas dari situasi organisasional yang dihadapinya. Sebaliknya, jika seseorang yang berpandangan demokratik akan secara konsisten memiliki peran partisipatif meskipun situasi organisasional yang dihadapinya sesungguhnya menuntut gaya kepemimpinannya yang lain.

Gaya kepemimpinan seseorang yang bersifat situasional, dalam prakteknya pandangan ini berarti bahwa tidak ada seorang pemimpin yang sangat konsisten menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu terlepas dari situasi yang dihadapinya.

Artinya efektifitas seseorang sangat tergantung pada kemampuannya membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tertentu, sehingga pemimpin yang efektif akan menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Menurut teori situasional, seorang pemimpin yang paling otokratik sekalipun akan mengubah gaya kepemimpinannya yang otokratik itu dengan gaya lain, misalnya gaya yang agak demokratik, apabila situasi tertentu menurutnya untuk dipakai. Adanya sejarah yang memberikan banyak bukti mengenai pimpinan di Indonesia yang bersifat otokratik dan pada akhirnya mengalah pada tuntutan rakyat. Kepemimpinan situasional mengatakan seseorang yang biasanya menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratik mungkin saja bertindak otoriter apabila situasi menghendaknya, seperti pelanggaran kepada pegawai terhadap disiplin organisasi, mengoreksi penyelewengan atau sangat didesak oleh situasi krisis.

Teori situasi dalam kepemimpinan pemerintahan menurut Inu Kencana Syafe'i (2003:21) adalah teori dimana pemimpin memanfaatkan situasi dan kondisi bawahannya dalam kepemimpinannya. Ada empat respon kepemimpinan dalam mengelola kinerja berdasarkan tingkat kematangan karyawan, yaitu mengarahkan, menjual, menggalang partisipasi dan mendelegasikan dengan memperhatikan dukungan (supportif) dan pengarahan (directif).

#### 5. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja sama dengan prestasi kerja sebagai realisasi dari pelaksanaan tugas/misi dan tanggung jawab yang telah diberikan, dan dinilai oleh pihak yang berwenang memberikan penilaian atas kelayakan dari unjuk kerja seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, kinerja bukanlah dilihat sebagai suatu tanggung jawab yang harus dilaksanakan, akan tetapi menonjolkan hasil dan prestasi perbandingan antara karyawan yang satu dengan lainnya atau organisasi yang satu dengan lainnya dengan tolok ukur efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan dimulai dari awal hingga dengan berakhirnya suatu kegiatan.

Menurut Wirawan (2001:3) kinerja disebut juga kinetika energi kerja atau performance. Kinerja suatu fungsi dari hasil, atau apa yang dicapai oleh seorang penerima tugas jabatan fungsional dan kompetisi yang dapat menjelaskan bagaimana penerima tugas jabatan fungsional dapat mencapai hasil tersebut. Kinerja adalah hasil kerja seseorang yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Selanjutnya Siswanto dalam Henry Simamora (1999:418), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari pelaksanaan pekerjaan karyawan kepada organisasi dimana ia bekerja sebagai karyawan, jika yang disertai tugas dan tanggung jawab mempunyai kemampuan skill dan motivasi yang tinggi, tentunya akan menyumbangkan kinerja bagi perusahaan, maka yang pertama dan utama adalah rekrutmen dan pelatihan, lalu memberikan motivasi yang mengikat secara moralitas dan promosi yang obyektif sesuai dengan karier dan prestasi kerjanya.

Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seseorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain kinerja individu adalah bagaimana seseorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan dapat bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai. Untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien, dan berkualitas, maka Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2007:51) mengungkapkan empat aspek yang

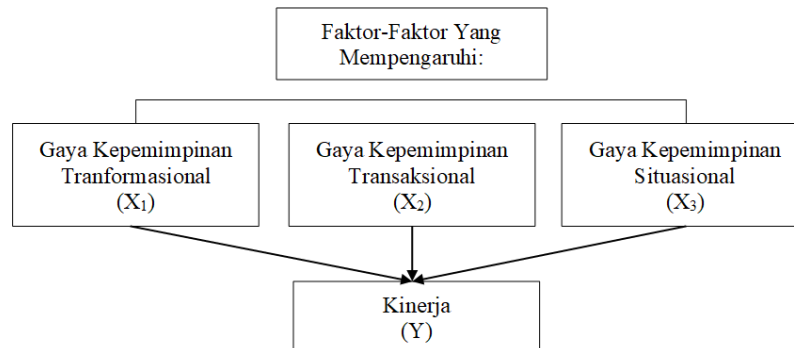
dilakukan oleh seorang pegawai guna mewujudkan kinerja yang prima adalah : (1) kualitas pekerjaan, (2) prakarsa, (3) kemampuan, dan (4) komunikasi.

Lebih lanjut Cascio (dalam Sedarmayanti, 2007:230) menyarankan agar kinerja pegawai itu sangat efektif hendaknya memenuhi syarat :

- a) Relevance, yaitu menyangkut hal atau faktor yang diukur relevan (terkait dengan pekerjaannya, (output, proses, atau inputnya);
- b) Sensitivity, yaitu menyangkut sistem yang digunakan harus peka untuk membedakan pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi;
- c) Realibility, yaitu sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya, menggunakan tolak ukur objektif, sah, akurat, konsisten dan stabil;
- d) Acceptability, yaitu sistem yang digunakan harus sangat dimengerti dan diterima oleh pegawai;
- e) Practicality, yaitu semua instrumen yang digunakan harus mudah digunakan kedua pihak.

## 6. Kerangka Konseptual

Model penelitian yang dibangun dalam penelitian ini adalah dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

## 6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan model penelitian di atas dapat diambil hipotesis sebagai berikut;

- a. Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan kelas II Jayapura.
- b. Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan kelas II Jayapura.
- c. Gaya kepemimpinan transaksional dominan pengaruhnya terhadap kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan kelas II Jayapura.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif dimana dalam penelitian ini dibahas hubungan atau variabel yang satu dengan variabel yang lain. Model asosiatif bertujuan untuk mendeteksi seberapa jauh variabel-variabel pada suatu faktor terkait dengan variabel-variabel pada faktor lain berdasarkan koefisien regresi. Koefisien regresi ini akan menerangkan sejauh mana variabel tersebut berkorelasi sedangkan dalam pengujian hipotesis, regresi akan menunjukkan tingkat signifikan teruji tidaknya hipotesis tersebut.

## Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Jayapura sebanyak 73 pegawai. Sampel penelitian sebanyak 73 orang. Adapun teknik penarikan sampel adalah teknik sampel total atau sampel sensus yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

## Variabel Penelitian

### 1. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel bebas (independent variabel) adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya sesuatu. Dalam penelitian ini yang dimaksud variabel bebas adalah: Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) dan Gaya Kepemimpinan Situasional (X3).
- b. Variabel Terikat (dependent variabel) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan variabel terikat Kinerja pegawai (Y).

## Definisi Operasional Variabel Penelitian:

- 1). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing pegawai selama periode waktu tertentu. Indikatornya yaitu:  
Kuantitas dari hasil  
Kualitas dari hasil  
Ketepatan waktu  
Kehadiran  
Kemampuan bekerja sama
- 2). Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Indikator pengukuran adalah:  
Pengaruh individual  
Motivasi inspiratif  
Stimulasi intelektual  
Pertimbangan individual
- 3). Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melibatkan atau menekankan pada imbalan untuk memotivasi bawahan, artinya gaya kepemimpinan transaksional ini memiliki karakteristik perilaku memotivasi bawahan dengan cara memberi penghargaan yang sesuai (contingen reward) dan manajemen seperlunya (management by exception). Indikator pengukuran variabel adalah:  
Imbalan Kontingen (Contingent Reward);  
Manajemen eksepsi aktif (active management by exception)  
Manajemen eksepsi pasif (passive management by exception)
- 4). Kepemimpinan situasional adalah pemimpin harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan dan minat pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Indikator pengukuran variabel adalah:  
Mengarahkan (telling);  
Menjual (selling);  
Menggalang Partisipasi (participation)  
Mendelegasikan (delegating).

Penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, setiap jawaban akan diberi skor. Untuk keperluan analisis kuantitatif penelitian ini, maka peneliti memberikan lima alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1 sampai 5.

## PEMBAHASAN

| Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |      |
|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|------|
| B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF  |
| 13.214                      | 3.213      |                           | 4.112 | .000 |                         |      |
| .12                         | .071       | .227                      | 1.71  | .038 | .752                    | 1.33 |

a. Dependent Variable: Kinerja

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Pegawai

Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X1) dengan tanda positif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, maka berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura. Tingkat signifikansi sebesar 0,038 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan koefisien regresi sebesar 0,122, memberikan arti bahwa secara statistik setiap kenaikan kinerja sebesar 1 satuan, dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,122 satuan secara parsial, dengan asumsi faktor lain dianggap tidak berpengaruh.

### 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transaksional (X2) dengan tanda positif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan transaksional oleh pimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura. Tingkat signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya variabel gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Dengan koefisien regresi sebesar 0,511, memberikan arti bahwa secara statistik setiap kenaikan kinerja sebesar 1 satuan, dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan transaksional oleh pimpinan sebesar 0,511 satuan secara parsial, dengan asumsi faktor lain dianggap tidak berpengaruh.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan situasional (X3) dengan tanda positif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Tingkat signifikansi sebesar 0,011 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Dengan koefisien regresi sebesar 0,207 memberikan arti bahwa secara statistik setiap kenaikan kinerja sebesar 1 satuan, dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan situasional sebesar 0,207 satuan secara parsial, dengan asumsi faktor lain dianggap berpengaruh.

### 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Transaksional dan Situasional Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Pegawai.

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 237.403        | 3  | 79.134      | 13.390 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 283.674        | 48 | 5.910       |        |                   |
|       | Total      | 521.077        | 51 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Situasional, Transformatif, Transaksional

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai statistik uji F menunjukkan angka sebesar 13,390 yang lebih besar dari pada nilai F tabel. Demikian pula dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batas standar signifikan sebesar 0,05 menjelaskan bahwa uji pengaruh simultan memenuhi syarat signifikansi. Berdasarkan hasil pengolahan data ini, maka dapat dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan transaksional (X2), dan kepemimpinan situasional (X3) berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa faktor kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II

Jayapura dinyatakan diterima dan dapat dibuktikan kebenarannya.

### Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan secara simultan atau secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura.
2. Gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura.
3. Gaya kepemimpinan situasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura.
4. Gaya kepemimpinan situasional (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura.
5. Variabel Gaya kepemimpinan transaksional (X2) merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura, yang dibuktikan dengan nilai koefisien regresi yang paling tinggi diantara variabel independen lainnya dalam penelitian ini.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada, maka peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Saran pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan situasional secara nyata berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karenanya, ketiga faktor tersebut harus terus menjadi bagian dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura, dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Faktor gaya kepemimpinan transaksional sebagai faktor paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan transaksional perlu terus dijaga dan dikembangkan terutama terkait dengan pemimpin lebih banyak harus memberikan pedoman kerja, memberi perintah, menjanjikan imbalan, membatasi ruang gerak, memantau kesalahan, melakukan tindakan perbaikan, dan memberi pedoman kerja kepada

bawahan dalam melakukan pekerjaan, karena secara nyata paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Saran untuk penelitian selanjutnya. Kontribusi hasil penelitian sebesar 0,456 memberikan arti bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini hanya mampu menjelaskan 45,6 persen kinerja pegawai negeri pada Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Jayapura. Sisanya sebesar 44,4 persen adalah faktor lain yang perlu untuk dikaji pada penelitian selanjutnya..

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Dessler, Gary. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid-1. Edisi ke Sembilan. Indeks Gramedia, Jakarta.
- Dharma, Surya, 2009. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Cetakan Kedua, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Kartini Kartono. 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo, Jakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Andi. Yogyakarta
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE Yogyakarta:Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama:Bandung.
- Mathis, Robert L dan Jacson, Jhon H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat:Jakarta.
- Muhdi B Hi Ibrahim. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Universitas Yapis, Papua.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nur, Ulfa Maulida. 2010. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Syariah Bukopin Cabang Medan Jalan S. Parman No 77 Medan)*. USU Repository.
- Prasetyorini, Retno. 2003. *Hubungan Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru SLTP Negeri Se Kota Samarinda*.
- Rivai, Veithzal, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.



- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy A. 2008. Perilaku Organisasi. Buku 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Pertama, Penerbit PT.Refika Aditama, Bandung.
- Situmorang, Syafrizal Helmi et al. 2010. Analisis Data : Untuk Riset Manajemen dan Bisnis. USU Press, Medan.
- Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa, 2007. Perilaku Organisasional, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2006. Metode Penelitian Bisnis. Cetakan Kesembilan. CV Alfabeta:Bandung.
- Thoha, Miftah. 2007. Kepemimpinan dalam Manajemen. PT RajaGrafindo Persada: Jakarta.
- Winardi. 2000. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Cetakan Kedua. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian. Salemba Empat, Jakarta.
- Yukl, G.A. 1998. Leadership in Organizations. Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.