

PERBEDAAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA KARYAWAN DAN DUKUNGAN SOSIAL NARAPIDANA DI LAPAS *HIGH RISK* DAN LAPAS *MEDIUM RISK* NUSAKAMBANGAN

Oktavianus Nugraha Pandensolang^{1*}, Achmad Sudjadi¹, Devani Laksmi Indyastuti¹

¹)Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

*Email Corresponding: fian_pand@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis perbedaan gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan *laissez fair*, kepuasan kerja pegawai dan dukungan sosial narapidana di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada responden. Jenis data penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari jawaban kuesioner. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai dan narapidana di Lapas *high risk* (Lapas Kelas I Batu dan Lapas Kelas IIA Pasir Putih) dan Lapas *medium risk* (Lapas Permisan) Nusakambangan. Sampel penelitian diambil menggunakan rumus slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 75 pegawai dan 86 narapidana dengan teknik pengambilan sampel *proporsional random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, pengujian hipotesis (*Independent Sample T Test*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada perbedaan gaya kepemimpinan transformasional di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Ada perbedaan gaya kepemimpinan transaksional di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Ada perbedaan gaya kepemimpinan *laissez faire* di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Ada perbedaan kepuasan kerja pegawai di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Ada perbedaan dukungan sosial narapidana di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan *laissez fair*, kepuasan kerja pegawai dan dukungan sosial

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the differences in transformational leadership styles, transformational leadership, laissez fair leadership styles, employee job satisfaction and social support for prisoners in high risk and medium risk prisons in Nusakambangan. This type of research is a quantitative study with data collection methods using a questionnaire given to respondents. This type of research data is primary data obtained from questionnaire answers. The population in this study were employees and prisoners in high risk prisons (Batu Class I Prison and Pasir Putih Class IIA Prison) and medium risk prisons (Lapas Permisan) Nusakambangan. The research sample was taken using the Slovin formula in order to obtain a sample of 75 employees and 86 prisoners with proportional random sampling technique. The data analysis technique used is validity test, reliability test, normality test, hypothesis testing (Independent Sample T Test). The results of this study indicate that there are differences in transformational leadership styles in high risk and medium risk prisons in Nusakambangan. There are differences in transactional leadership styles in high risk and medium risk prisons in Nusakambangan. There are differences in the leadership style of laissez faire in high risk and medium risk prisons in Nusakambangan. There are differences in job satisfaction of employees in high risk and medium risk prisons in Nusakambangan. There are differences in the social support of prisoners in high risk and medium risk prisons in Nusakambangan.

Keywords: *transformational leadership, transformational leadership, laissez fair leadership style, employee job satisfaction and social support*

PENDAHULUAN

Menurut Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2018, revitalisasi penyelenggaraan pasyarakatan adalah suatu upaya mengoptimalkan penyelenggaraan pasyarakatan sebagai bentuk perlakuan terhadap Tahanan, Narapidana dan Klien serta perlindungan atas hak kepemilikan terhadap barang bukti. Revitalisasi pembinaan

narapidana dilaksanakan agar kualitas dari fungsi pembinaan narapidana dapat meningkat. Peningkatan fungsi pembinaan diharapkan dapat membuat narapidana mengubah perilakunya menjadi lebih baik sehingga dapat menurunkan risiko-risiko kejahatan lainnya. Berdasarkan tingkat risiko tersebut maka revitalisasi pembinaan narapidana diselenggarakan di lapas *supermaximum security*, lapas *maximum security*, lapas *medium security* dan lapas *minimum security*.

Lapas Pasir Putih dan Lapas Batu merupakan dua dari tujuh lapas di Nusakambangan yang berisiko tinggi (*high risk*). Lapas Pasir Putih dan Lapas Batu termasuk sebagai lapas *supermaximum security* yaitu lapas untuk narapidana dengan tingkat risiko tinggi karena membahayakan keamanan Negara dan keselamatan masyarakat. Oleh karena itu, masing-masing narapidana ditempatkan dalam satu kamar hunian. Lapas Permisan merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis Pemasarakatan yang berfungsi sebagai Lembaga Pemasarakatan *medium security*. Narapidana yang ditempatkan pada lapas *medium security* berasal dari lapas *maximum security* yang telah berhasil dibina dengan menunjukkan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik berdasarkan hasil penilaian dari Litmas. Narapidana pada lapas *medium security* ditempatkan secara kelompok pada blok hunian dengan memperhatikan risiko pengulangan tindak pidana, risiko keselamatan dan keamanan, jenis kelamin, potensi minat bakat.

Lapas Pasir Putih, Lapas Batu dan Lapas Permisan terletak di Pulau Nusakambangan. Para pegawai di lapas tersebut harus menyeberang menggunakan kapal feri khusus pada saat berangkat dan pulang bekerja. Waktu yang ditempuh untuk menyeberang dari Pos Wijayapura atau Pelabuhan Sodong kurang lebih 15 menit sampai 20 menit yang dapat memuat 150 orang pegawai, 5 mobil dan 40 motor. Kendaraan tersebut dibawa dengan kapal feri dikarenakan dari Pelabuhan Sodong sampai ke Nusakambangan menuju Lapas Pasir Putih berjarak 15 km dan dari Lapas Permisan ke Lapas Karang Anyar berjarak 8 km. Jalan di Nusakambangan hanya ada satu jalur sehingga untuk berangkat dan pulang bekerja menggunakan kendaraan bermotor. Para pegawai yang akan berangkat bekerja harus sudah berada di Pelabuhan Sodong pukul 7.20 pagi kemudian harus menempuh perjalanan lagi menggunakan kendaraan bermotor ke lapas masing-masing. Ditambah dengan keadaan geografis dan jalan rusak yang hanya ada satu jalur saja. Hal ini membuat pegawai merasa jenuh sehingga dapat mempengaruhi kepuasan pegawai dalam bekerja (Survei, 2020). Pegawai di masing-masing lapas mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang berasal dari berbagai macam daerah di Indonesia. Latar belakang pegawai di lapas juga ada yang berasal dari PNS biasa dan ada juga yang berasal dari PNS Ilmu Pemasarakatan atau AKIP. Sebagian besar lulusan AKIP mempunyai jabatan di lapas termasuk kepala lapas yang harus siap ditugaskan keliling Indonesia. Hal ini menyebabkan sering berganti-ganti kepala lapas. Jabatan kepala lapas kurang lebih berjalan antara 1 sampai 3 tahun. Oleh karena itu, menyebabkan pegawai harus beradaptasi dengan cepat ketika harus berganti lapas karena setiap kepala lapas pasti mempunyai gaya kepemimpinan dan kebijakan yang berbeda-beda (Survei, 2020).

Pada setiap lapas baik *high risk* maupun *medium risk* terdapat kepala lapas. Kepala lapas adalah orang dan pejabat yang bertanggung jawab atas penerimaan terpidana dan pembebasan narapidana berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasarakatan (Mashudi dan Wibowo, 2018:11). Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam memberikan pengaruhnya kepada anggota organisasi. Pada penelitian ini menggunakan tiga gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional, tranaksional dan *laisses faire*.

Teori kontingensi menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi antara lain hubungan pimpinan - anak buah, struktur tugas, dan kekuasaan berbasis posisi (Fiedler, 1961). Fiedler menyatakan bahwa jika hubungan antara atasan dan bawahan terjalin semakin

baik, maka pekerjaan akan lebih terstruktur dan semakin kuat seorang atasan maka akan semakin tinggi pula kendali yang dimiliki oleh atasan (Robbins dan Judge, 2011:254). Silva dan Mendis (2017) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin. Penelitian tersebut membandingkan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire berdasarkan jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Hasil penelitian dari Silva dan Mendis (2017) menunjukkan bahwa pemimpin perempuan memiliki kualitas gaya kepemimpinan yang lebih transformasional. Para pemimpin perempuan mungkin lebih menyukai gaya transformasional karena gaya tersebut memberi mereka sarana untuk mengatasi hambatan peran mereka sebagai pemimpin dan secara alami menunjukkan kemampuan mereka untuk memenuhi persyaratan peran gender mereka. Sudjadi (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih banyak dijumpai pada organisasi yang berorientasi pada nilai dibanding organisasi yang berorientasi pada materi.

Menurut Robbins dan Judge (2015:46) kepuasan kerja merupakan suatu bentuk perasaan positif yang muncul dari karyawan mengenai pekerjaannya. Harapan dari setiap orang ketika bekerja yaitu mendapatkan kepuasan dari organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang memiliki kepuasan akan lebih produktif dalam bekerja. Oleh karena itu, pimpinan sebaiknya mengupayakan dan memahami hal-hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, misalnya organisasi akan memberikan penghargaan yang sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan (Wibowo, 2007).

Seseorang yang mempunyai status sebagai narapidana cenderung mempunyai kondisi psikologis yang berbeda dari sebelum menjadi narapidana. Oleh karena itu, mereka akan mengalami depresi dan stress karena merasa telah kehilangan kebebasan dan terpisah dari orang-orang terdekatnya (Amiot, dkk, 2009). Narapidana membutuhkan dukungan sosial yang berasal dari orang-orang yang memiliki hubungan dekat dengannya. Dukungan tersebut dapat berasal dari keluarga, teman, atau orang lain yang memiliki hubungan signifikan. Adanya dukungan sosial yang didapatkan oleh narapidana membuat narapidana tersebut merasa lebih dihargai dan dipedulikan sehingga dapat memicu kesenangan dan rasa percaya diri sehingga dapat menjauhkan dari tindakan-tindakan berbahaya yang dapat menyakiti dirinya sendiri (Ping, 2016). Listwan, Hanley dan Flannery (2010) melakukan penelitian mengenai dukungan sosial pada narapidana wanita, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa narapidana yang mendapatkan dukungan sosial yang tinggi maka akan memiliki psikologis yang lebih stabil jika dibandingkan narapidana yang mempunyai dukungan sosial yang rendah. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2014) juga menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis akan meningkat jika dukungan sosial yang diterima juga meningkat. Menurut Cohen dan Wills (1985), dukungan sosial muncul ketika individu mendapatkan bantuan dari individu lainnya, dimana bantuan tersebut dapat meningkatkan perasaan positif dan meningkatkan harga diri individu tersebut. Dukungan sosial juga dapat mempengaruhi perilaku individu itu sendiri menuju ke arah yang lebih baik sehingga dapat memberikan keuntungan secara emosional (Gottlieb, 1983).

Penelitian tentang gaya kepemimpinan masih jarang dilakukan di lembaga pemasyarakatan.. Adanya perubahan fungsi dari penjara yang lebih menekankan pada *coersive* (penganiayaan), bergeser menjadi lembaga pemasyarakatan yang menekankan pembinaan mental, sehingga memerlukan pendekatan *non-coercive*. Menurut Etzioni narapidana di penjara akan mengalami kekuatan koersif fisik yang lebih besar dan keterlibatan yang lebih sedikit. Pada sistem penjara, narapidana dipaksa ditahan dan cara untuk mengontrol narapidana dengan menggunakan kekuatan koersif. Disamping itu, adanya perubahan fungsi pada lembaga ini memungkinkan manajemen LAPAS, melakukan perubahan gaya kepemimpinannya. Oleh karena

itu, seorang pemimpin membutuhkan jenis kekuatan yang berbeda untuk mengontrol aktivitas pengikut di organisasi yang berbeda (Etzioni, 1975).

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis perbedaan gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez faire* kepala lapas di lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan; untuk menganalisis perbedaan kepuasan kerja pegawai di lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan; dan untuk menganalisis perbedaan dukungan sosial yang diterima narapidana di lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010) yaitu pemimpin yang memberikan perhatian-perhatiannya secara personal kepada bawahannya dengan cara memberikan semangat dan dorongan agar bawahan termotivasi untuk dapat mencapai tujuan. Pemimpin yang mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkembang dengan memberi kesempatan kepada bawahannya agar dapat menuangkan ide kreatifnya. Oleh karena itu, pemimpin yang menganut gaya transformasional lebih dihormati dan dikagumi oleh bawahannya. Manfaat terpenting dari kepemimpinan transformasional adalah bahwa pengikut tidak menolak untuk mengembangkan diri dan sering kali menunjukkan peningkatan komitmen pada pekerjaan, rekan kerja dan organisasi (Silva, 2017).

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menurut Robbins (2010:159) adalah cara seorang pemimpin yang memimpin bawahan dengan menggunakan asas transaksi atau pertukaran sosial antara atasan dan bawahan. Yukl (2009:291) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional melibatkan nilai-nilai yang dapat ditukar dengan imbalan. Pemimpin dapat mengetahui apa yang diharapkan bawahan dan memberikan penjelasan atas apa yang akan didapatkan oleh bawahan jika mereka mampu bekerja sesuai dengan harapan. Pimpinan akan memberikan imbalan atas usaha yang telah mereka lakukan.

Kepemimpinan *Laissez-faire*

Menurut Robbins dan Judge (2011:91) *Laissez-faire* adalah model kepemimpinan yang paling pasif karena sehingga kepemimpinan ini merupakan perilaku dari pimpinan yang paling tidak efektif. Pemimpin *laissez-faire* tidak bertanggung jawab dan menghindari interaksi dengan pengikut mereka, itulah sebabnya kepemimpinan *laissez-faire* kadang-kadang disebut sebagai non-kepemimpinan. Kepemimpinan *laissez-faire* tidak efektif karena dapat mencegah pengikut menerima informasi dan umpan balik dari pemimpin mereka ketika menghadapi situasi sulit di organisasi. Kurangnya kepemimpinan *laissez-faire* ini memiliki konsekuensi negatif bagi pengikut, seperti tingkat kesulitan yang lebih tinggi dan lebih banyak konflik dengan rekan kerja serta berkurangnya efektivitas pemimpin (Breevaart dan Zacher, 2019).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2015:46) yaitu sikap positif dari karyawan yang berasal dari hasil pekerjaannya. Weiss et al. (1967) menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbagi menjadi dua jenis yaitu kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Kepuasan intrinsik dapat berwujud sebagai keberhasilan yang diraih seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepuasan ekstrinsik ditunjukkan sebagai perwujudan imbalan yang diperoleh karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Imbalan tersebut sebaiknya sesuai dengan harapan dan sesuai dengan yang disepakati agar dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

Dukungan Sosial

Menurut Ping (2016) dukungan sosial merupakan dukungan yang diperoleh individu yang diberikan oleh orang-orang terdekat individu tersebut yang terdiri dari keluarga, teman, dan orang-orang yang dianggap berarti di sekitar individu. Adanya dukungan sosial dapat membuat individu merasa aman sehingga mempunyai energi untuk dapat bangkit dari keterpurukan. Individu juga akan merasa nyaman sehingga mampu bersikap terbuka dan lebih mudah mengungkapkan kesulitan-kesulitannya. Individu yang sudah merasa aman dan nyaman akan lebih mudah berpikiran positif dan mampu bersikap lebih baik dan lebih mudah menerima atas hal-hal yang menimpa dirinya sekalipun hal tersebut adalah hal negatif maka individu akan mampu berpikiran positif dan mampu bangkit dari hal-hal yang tidak menyenangkan tersebut (Schexaildre, 2011; Achour & Nor, 2014).

Pengembangan Hipotesis

Perbedaan gaya kepemimpinan kepala lapas di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan

Kepemimpinan transformasional menurut Northouse (2013:176) adalah gaya kepemimpinan dari pimpinan yang mengutamakan keterlibatan antara pimpinan dan bawahan sehingga dapat meningkatkan motivasi bawahan dalam mencapai tujuan. Pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transformasional benar-benar peduli dengan pengikut mereka dan secara kognitif menantang pengikut untuk merangsang pertumbuhan dan perkembangan pengikut. Para pemimpin yang menerapkan gaya transformasional dianggap lebih efektif dalam memimpin karena mempunyai kreativitas yang tinggi dan mampu memberikan dorongan kepada bawahannya untuk menjadi kreatif juga. Kepemimpinan yang transformasional akan menjadi lebih efektif jika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan pegawai dan melibatkan pegawai untuk mengambil keputusan (Robbins dan Judge, 2015:264). Bass (1990) mengemukakan bahwa pimpinan dengan gaya kepemimpinan transaksional akan menentukan pekerjaan apa saja yang harus diselesaikan oleh bawahan dalam mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi. Pemimpin transaksional akan memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan yang telah dilaksanakan. Imbalan tersebut dapat berupa penghargaan atau meningkatkan upah kerjanya. Imbalan akan diberikan kepada pegawai yang mempunyai kinerja baik. Sebaliknya, pemimpin transaksional akan memberikan *punishment* kepada pengikutnya yang bekerja tidak sesuai dengan target atau yang mempunyai kinerja rendah (Siswatiningsih *et al.* 2018). Menurut Robbins dan Judge (2011:91) *Laissez-faire* adalah model kepemimpinan yang paling pasif karena sehingga kepemimpinan ini merupakan perilaku dari pimpinan yang paling tidak efektif. Bass menggambarkan pemimpin *laissez-faire* sebagai pemimpin yang pasif dan ekstrim serta enggan memengaruhi kebebasan bawahannya sehingga dapat dikatakan bahwa pemimpin melepaskan tanggung jawabnya (Silva, 2017). Dalam arti tertentu jenis kepemimpinan yang sangat pasif ini menunjukkan tidak adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dengan *laissez-faire* itu berarti bahwa pemimpin tidak cukup termotivasi atau tidak cukup terampil untuk melakukan tugas pengawasan (Silva, 2017). Oleh karena itu, hipotesis dari penelitian ini adalah:

H₁: Terdapat perbedaan kepemimpinan transformasional kepala lapas di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan.

H₂: Terdapat perbedaan kepemimpinan transaksional kepala lapas di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan.

H₃: Terdapat perbedaan kepemimpinan *Laissez Faire* kepala lapas di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan.

Perbedaan kepuasan kerja pegawai di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan

Robbins dan Judge (2015:46) yaitu sikap positif dari karyawan yang berasal dari hasil pekerjaannya.. Weiss et al. (1967) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dibedakan berdasarkan kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Kepuasan intrinsik bersumber pada karakteristik yang dimiliki oleh individu, yang terdiri dari kemampuan berinisiatif, kemampuan berhubungan dengan penyelia, atau pekerjaan yang benar-benar dilakukan oleh karyawan tersebut yang menjadi symbol bagi pekerjaan tersebut. Sumber ekstrinsik merupakan jenis kepuasan yang bersumber dari lingkungan, seperti gaji, promosi, atau keamanan kerja. Hal ini termasuk dalam keuntungan yang diperoleh karyawan ketika bekerja. Kepuasan intrinsik dan ekstrinsik harus secara bersama-sama mewakili kepuasan kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, jika salah satu tidak terpenuhi maka kepuasan kerja tidak akan terpenuhi. Sebaliknya, jika kedua aspek tersebut terpenuhi maka kepuasan kerja akan pegawai tersebut juga akan terpenuhi.

Oleh karena itu, hipotesis dari penelitian ini adalah:

H₄: Terdapat perbedaan kepuasan kerja pegawai di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan.

Perbedaan dukungan sosial narapidana di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan

Menurut Ping (2016) dukungan sosial merupakan dukungan yang diperoleh individu yang diberikan oleh orang-orang terdekat individu tersebut yang terdiri dari keluarga, teman, dan orang-orang yang dianggap berarti di sekitar individu. Individu akan merasa tenang jika mendapatkan dukungan dari orang-orang terdekatnya sehingga tingkat mereka tidak akan terpikirkan untuk melakukan tindakan yang dapat membahayakan dirinya. Dukungan sosial dapat diberikan oleh keluarga, teman, dan orang lain yang dianggap penting dan berpengaruh signifikan bagi individu tersebut. Adanya dukungan sosial dapat membuat individu merasa aman sehingga mempunyai energi untuk dapat bangkit dari keterpurukan. Individu juga akan merasa nyaman sehingga mampu bersikap terbuka dan lebih mudah mengungkapkan kesulitan-kesulitannya. Individu yang sudah merasa aman dan nyaman akan lebih mudah berpikiran positif dan mampu bersikap lebih baik dan lebih mudah menerima atas hal-hal yang menimpa dirinya sekalipun hal tersebut adalah hal negatif maka individu akan mampu berpikiran positif dan mampu bangkit dari hal-hal yang tidak menyenangkan tersebut (Schexildre, 2011; Achour & Nor, 2014). Individu yang dinyatakan sebagai narapidana akan mengalami stress yang tergolong berat dalam kehidupan karena kehilangan kebebasan, rasa aman, nyaman, terpisah dari keluarga dan komunikasi sebelumnya. Oleh karena itulah sangat diperlukan adanya dukungan sosial yaitu keluarga yang mau menerima. Menurut Sarafino dalam Smet (1994:136), mengemukakan bahwa dukungan sosial mengacu pada kesenangan yang dirasakan oleh individu, penghargaan akan kepedulian atau membantu orang dan mau menerima dari orang yang berasal dari kelompok lain. Oleh karena itu, dukungan sosial sangat dibutuhkan oleh warga binaan sebab merupakan modal beradaptasi dengan lingkungan yang terbatas sehingga terutama berkurangnya rasa percaya diri dan rasa kurang dihargai. Oleh karena itu, hipotesis dari penelitian ini adalah:

H₅: Terdapat perbedaan dukungan sosial narapidana di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada responden. Jenis data penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari jawaban kuesioner. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai dan narapidana di Lapas *high risk* (Lapas Kelas I Batu dan Lapas Kelas IIA Pasir Putih) dan Lapas *medium risk* (Lapas Permisian) Nusakambangan. Sampel penelitian diambil menggunakan rumus

slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 75 pegawai dan 86 narapidana dengan teknik pengambilan sampel *proporsional random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan yaitu *Independent Sample T Test*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Normalitas

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas data dengan menggunakan *one sample kolmogorov-smirnov*. Data dikatakan berdistribusi normal jika signifikansi masing-masing variabel memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05. Berikut ini penjelasan uji normalitas pada masing-masing variabel:

Tabel 1 Hasil Uji Normalitas di Lapas *High Risk*

Variabel	Nilai Sig Lapas <i>High Risk</i>	Nilai Sig Lapas <i>Medium Risk</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,169	0,084	Normal
Kepemimpinan Transaksional	0,085	0,200	Normal
Kepemimpinan LF	0,058	0,199	Normal
Kepuasan Kerja	0,200	0,200	Normal
Dukungan Sosial	0,162	0,200	Normal

Sumber : data primer diolah, 2020

Hasil uji normalitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* masing-masing variabel menunjukkan lebih besar dari 0,05 sehingga data dinyatakan berdistribusi normal. Hal ini berarti bahwa semua data pada setiap variabel terdistribusi normal sehingga analisis data uji beda dapat dilanjutkan.

Hasil Uji Beda (Pengujian Hipotesis)

Untuk menguji hipotesis digunakan alat analisis *Independent Sample T Test*. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan LF, kepuasan kerja dan dukungan sosial.

Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama untuk menguji perbedaan kepemimpinan transformasional di lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Untuk menguji apakah ada perbedaan kepemimpinan transformasional pada kedua lapas tersebut maka digunakan *Independent Sample T Test*. Hasil analisis data untuk uji hipotesis pertama dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. *Group Statistics* Hipotesis Pertama

	Level Lapas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KTF	<i>High Risk</i>	61	3,19180	0,449275	0,057524
	<i>Medium Risk</i>	14	2,58214	0,847305	0,226452

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel *output group statistics* di atas diketahui bahwa jumlah data variabel kepemimpinan transformasional untuk lapas *high risk* adalah sebanyak 61 orang pegawai, sementara untuk lapas *medium risk* adalah sebanyak 14 orang pegawai. Nilai rata-rata variabel kepemimpinan transformasional atau *mean* untuk lapas *high risk* adalah sebesar 3,1918, sementara untuk lapas *medium risk* adalah sebesar 2,58214. Dengan demikian secara deskriptif statistik dapat disimpulkan ada perbedaan rata-rata kepemimpinan transformasional di lapas *high risk* dan lapas *medium risk*. Selanjutnya untuk membuktikan apakah perbedaan tersebut berarti signifikan atau tidak maka perlu diuji dengan menggunakan uji *Independent Sample T Test*.

Tabel 3. Hasil Uji *Independent Sample T Test* Kepemimpinan Transformasional

Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper

	Equal variances assumed	15,439	0,000	3,796	73	0,000	0,609660	0,160617	0,289550	0,929770
KTF	Equal variances not assumed			2,609	14,719	0,020	0,609660	0,233644	0,110830	1,108491

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan output di atas dapat diketahui nilai Sig. *Levene's Test for Equality of Variance* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ maka dapat diartikan bahwa varians data antara pegawai lapis *high risk* dan lapis *medium risk* adalah heterogen atau tidak sama. Hal ini menunjukkan bahwa variasi data dari populasi memiliki varians yang berbeda, artinya sampel yang diambil berasal dari populasi dengan variansi yang berbeda. Berdasarkan tabel output *Independent Sample T Test* pada bagian *Equal Variance Assumed* diketahui nilai Sig. sebesar $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada perbedaan kepemimpinan transformasional di lapis *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua untuk menguji perbedaan kepemimpinan transaksional di lapis *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Untuk menguji apakah ada perbedaan kepemimpinan transaksional pada kedua lapis tersebut maka digunakan *Independent Sample T Test*. Hasil analisis data untuk uji hipotesis kedua dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. *Group Statistics* Hipotesis Kedua

	Level Lapis	Std.			
		N	Mean	Deviation	Std. Error Mean
KTS	<i>High Risk</i>	61	3,07885	,474402	,060741
	<i>Medium Risk</i>	14	2,65429	,478615	,127915

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel *output group statistics* di atas diketahui bahwa jumlah data variabel kepemimpinan transaksional untuk lapis *high risk* adalah sebanyak 61 orang pegawai, sementara untuk lapis *medium risk* adalah sebanyak 14 orang pegawai. Nilai rata-rata variabel kepemimpinan transaksional atau *mean* untuk lapis *high risk* adalah sebesar 3,07885, sementara untuk lapis *medium risk* adalah sebesar 2,65429. Dengan demikian secara deskriptif statistik dapat disimpulkan ada perbedaan rata-rata kepemimpinan transaksional di lapis *high risk* dan lapis *medium risk*. Selanjutnya untuk membuktikan apakah perbedaan tersebut berarti signifikan atau tidak maka perlu diuji dengan menggunakan uji *Independent Sample T Test*.

Tabel 5. Hasil Uji *Independent Sample T Test* Kepemimpinan Transaksional

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
	Equal variances assumed	0,475	0,493	3,015	73	0,004	0,424567	0,140811	0,143931	0,705203
KTS	Equal variances not assumed			2,998	19,311	0,007	0,424567	0,141604	0,128508	0,720625

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan output di atas dapat diketahui nilai Sig. *Levene's Test for Equality of Variance* adalah sebesar $0,493 > 0,05$ maka dapat diartikan bahwa varians data antara pegawai lapis *high risk* dan lapis *medium risk* adalah homogen atau sama. Hal ini menunjukkan bahwa variasi data

dari populasi memiliki varians yang sama, artinya sampel yang diambil berasal dari populasi dengan variansi yang sama. Berdasarkan tabel output *Independent Sample T Test* pada bagian *Equal Variance Assumed* diketahui nilai Sig. sebesar $0,004 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada perbedaan kepemimpinan transaksional di lapis *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga untuk menguji perbedaan kepemimpinan LF di lapis *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Untuk menguji apakah ada perbedaan kepemimpinan LF pada kedua lapis tersebut maka digunakan *Independent Sample T Test*. Hasil analisis data untuk uji hipotesis ketiga dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6. *Group Statistics* Hipotesis Ketiga

	Level Lapis	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KLF	<i>High Risk</i>	61	0,78689	0,497569	0,063707
	<i>Medium Risk</i>	14	1,30357	0,482168	0,128865

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel *output group statistics* di atas diketahui bahwa jumlah data variabel kepemimpinan LF untuk lapis *high risk* adalah sebanyak 61 orang pegawai, sementara untuk lapis *medium risk* adalah sebanyak 14 orang pegawai. Nilai rata-rata variabel kepemimpinan LF atau *mean* untuk lapis *high risk* adalah sebesar 0,78689, sementara untuk lapis *medium risk* adalah sebesar 1,30357. Dengan demikian secara deskriptif statistik dapat disimpulkan ada perbedaan rata-rata kepemimpinan LF di lapis *high risk* dan lapis *medium risk*. Selanjutnya untuk membuktikan apakah perbedaan tersebut berarti signifikan atau tidak maka perlu diuji dengan menggunakan uji *Independent Sample T Test*.

Tabel 7. Hasil Uji *Independent Sample T Test* Kepemimpinan LF

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KTS	Equal variances assumed	0,616	0,435	-3,523	73	0,001	-,516686	0,146651	-0,808962	-0,224411
	Equal variances not assumed			-3,594	19,874	0,002	-,516686	0,143752	-0,816671	-0,216702

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan output di atas dapat diketahui nilai Sig. *Levene's Test for Equality of Variance* adalah sebesar $0,435 > 0,05$ maka dapat diartikan bahwa varians data antara pegawai lapis *high risk* dan lapis *medium risk* adalah homogen atau sama. Hal ini menunjukkan bahwa variasi data dari populasi memiliki varians yang sama, artinya sampel yang diambil berasal dari populasi dengan variansi yang sama. Berdasarkan tabel output *Independent Sample T Test* pada bagian *Equal Variance Assumed* diketahui nilai Sig. sebesar $0,004 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada perbedaan kepemimpinan LF di lapis *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat untuk menguji perbedaan kepuasan kerja narapidana di lapis *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Untuk menguji apakah ada perbedaan kepuasan kerja pegawai pada kedua lapis tersebut maka digunakan *Independent Sample T Test*. Hasil analisis data untuk uji hipotesis keempat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 8. *Group Statistics* Hipotesis Keempat

	Level Lapas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kepuasan Kerja	<i>High Risk</i>	61	5,64057	0,690046	0,088351
	<i>Medium Risk</i>	14	5,17436	0,966593	0,258333

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel *output group statistics* di atas diketahui bahwa jumlah data variabel kepuasan kerja untuk lapas *high risk* adalah sebanyak 61 orang pegawai, sementara untuk lapas *medium risk* adalah sebanyak 14 orang pegawai. Nilai rata-rata variabel kepuasan kerja atau *mean* untuk lapas *high risk* adalah sebesar 5,64057, sementara untuk lapas *medium risk* adalah sebesar 5,17436. Dengan demikian secara deskriptif statistik dapat disimpulkan ada perbedaan rata-rata kepuasan kerja pegawai di lapas *high risk* dan lapas *medium risk*. Selanjutnya untuk membuktikan apakah perbedaan tersebut berarti signifikan atau tidak maka perlu diuji dengan menggunakan uji *Independent Sample T Test*.

Tabel 9. Hasil Uji *Independent Sample T Test* Kepuasan Kerja

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Kepuasan Kerja	Equal variances assumed	2,977	0,089	2,107	73	0,039	0,466217	0,221320	0,025126	0,907307
	Equal variances not assumed			1,708	16,171	0,107	0,466217	0,273023	-0,112070	1,044503

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan output di atas dapat diketahui nilai Sig. *Levene's Test for Equality of Variance* adalah sebesar 0,089 > 0,05 maka dapat diartikan bahwa varians data antara pegawai lapas *high risk* dan lapas *medium risk* adalah homogen atau sama. Hal ini menunjukkan bahwa variasi data dari populasi memiliki varians yang sama, artinya sampel yang diambil berasal dari populasi dengan variansi yang sama. Berdasarkan tabel output *Independent Sample T Test* pada bagian *Equal Variance Assumed* diketahui nilai Sig. sebesar 0,039 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada perbedaan kepuasan kerja pegawai di lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima.

Pengujian Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima untuk menguji perbedaan dukungan sosial narapidana di lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Untuk menguji apakah ada perbedaan dukungan sosial yang diterima narapidana pada kedua lapas tersebut maka digunakan *Independent Sample T Test*. Hasil analisis data untuk uji hipotesis kelima dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10. *Group Statistics* Hipotesis Kelima

	Level Lapas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dukungan Sosial	<i>High Risk</i>	25	3,12320	0,585745	0,117149
	<i>Medium Risk</i>	61	3,41689	0,341641	0,043743

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel *output group statistics* di atas diketahui bahwa jumlah data variabel dukungan sosial untuk lapas *high risk* adalah sebanyak 25 orang narapidana, sementara untuk lapas *medium risk* adalah sebanyak 61 orang narapidana. Nilai rata-rata variabel dukungan sosial atau *mean* untuk lapas *high risk* adalah sebesar 3,12320, sementara untuk lapas *medium risk* adalah sebesar 3,41689. Dengan demikian secara deskriptif statistik dapat disimpulkan ada perbedaan rata-rata dukungan sosial yang diterima oleh narapidana di lapas *high risk* dan lapas

medium risk. Selanjutnya untuk membuktikan apakah perbedaan tersebut berarti signifikan atau tidak maka perlu diuji dengan menggunakan uji *Independent Sample T Test*.

Tabel 4.31. Hasil Uji *Independent Sample T Test* Dukungan Sosial

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Dukungan Sosial	Equal variances assumed	6,251	0,014	-2,904	84	0,005	-0,293685	0,101142	-0,494817	-0,092554
	Equal variances not assumed			-2,349	30,918	0,025	-0,293685	0,125049	-0,548752	-,0038618

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan output di atas dapat diketahui nilai Sig. *Levene's Test for Equality of Variance* adalah sebesar $0,014 < 0,05$ maka dapat diartikan bahwa varians data antara pegawai lapis *high risk* dan lapis *medium risk* adalah heterogen atau tidak sama. Hal ini menunjukkan bahwa variasi data dari populasi memiliki varians yang berbeda, artinya sampel yang diambil berasal dari populasi dengan variansi yang berbeda. Berdasarkan tabel output *Independent Sample T Test* pada bagian *Equal Variance Assumed* diketahui nilai Sig. sebesar $0,005 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada perbedaan dukungan sosial di lapis *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima.

Pembahasan

Perbedaan Gaya Kepemimpinan Transformasional di Lapis *High Risk* dan *Medium Risk*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *Independent Sample T Test* maka dapat diketahui bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada perbedaan gaya kepemimpinan transformasional di lapis *high risk* dan lapis *medium risk* Nusakambangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Menurut Robbins dan Judge (2015:261) pemimpin yang transformasional merupakan para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan gaya kepemimpinan transformasional di lapis *high risk* dan lapis *medium risk* Nusakambangan. Para pemimpin yang transformasional biasanya orang yang kreatif sehingga dapat membuat pegawainya menjadi lebih kreatif juga. Pimpinan yang transformasional akan bekerja dengan efektif dan lebih rasional dalam mengambil keputusan penting.

Pegawai merasa bahwa pimpinan dapat bertindak dan melakukan hal-hal yang menyampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan kelompok. Pimpinan dapat menunjukkan kekuasaannya dengan baik karena mampu mengarahkan dan membimbing bawahan dengan baik sehingga pimpinan mendapatkan rasa hormat dari para bawahan. Pimpinan selalu memberikan semangat kepada bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik. Pimpinan menekankan pentingnya rasa kebersamaan kepada bawahan. Pimpinan mempunyai visi yang jelas sehingga mampu berbicara optimis tentang masa depan dengan penuh semangat dan keyakinan bahwa tujuan organisasi akan tercapai dengan baik. Pimpinan juga akan memberikan saran dan cara-cara baru kepada bawahan dalam menyelesaikan masalah serta bersedia meluangkan waktu untuk mengajari dan melatih bawahan sehingga dapat membantu bawahan menjadi lebih berkembang dan lebih mengenali kelebihan diri. Hal ini membuat pegawai merasa bangga menjadi bagian dari lapis *high risk*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian

yang dilakukan oleh Maulana (2016). Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Dwijaksana (2015).

Perbedaan Gaya Kepemimpinan Transaksional di Lapas *High Risk* dan *Medium Risk*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *Independent Sample T Test* maka dapat diketahui bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada perbedaan gaya kepemimpinan transaksional di lapas *high risk* dan lapas *medium risk* Nusakambangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima. Menurut Bass (1990) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan di mana pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut. Pimpinan akan memberikan imbalan jika pegawainya mempunyai kinerja yang baik. Pimpinan juga akan mengawasi pegawainya untuk memastikan para pegawainya melaksanakan tugas sesuai standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Pimpinan akan menegur pegawai secara langsung jika ada yang melakukan kesalahan serta melakukan koreksi dan kritik jika ada pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan sesuai target. Namun, pimpinan tetap dapat diajak untuk berdiskusi mengenai rencana dan target pekerjaan.

Berdasarkan analisis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional di lapas *high risk* lebih tinggi dari lapas *medium risk*. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di lapas *high risk* menerapkan kepemimpinan transformasional dan transaksional. Temuan ini konsisten dan mendukung pendapat Bass (1985), bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional merupakan sesuatu yang berbeda namun tidak sebagai proses yang mempunyai fungsi sama. Dengan demikian dimungkinkan seorang pemimpin menerapkan kedua gaya tersebut pada situasi yang berbeda. Pendapat ini diperkuat oleh Hughes, et al (2002) bahwa dalam prakteknya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat ditampilkan oleh pemimpin yang sama, hanya kuantitas perilaku dan intensitasnya saja yang berbeda. Seorang pimpinan atau atasan di lapas bisa menerapkan atau menampilkan dua perilaku kepemimpinan pada saat yang berbeda sesuai situasi dan kondisi yang dihadapi. Artinya pada saat dan situasi tertentu ia harus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, tetapi pada saat dan situasi yang lain ia harus menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Sebagai contoh, pada saat pegawai diberikan pekerjaan maka pimpinan akan memberikan kebebasan kepada pegawai untuk berkreaitivitas. Namun, pimpinan akan mengawasi proses kerja pegawai tersebut. Jika pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik maka pimpinan akan memberikan *reward* kepada pegawai tersebut, namun pimpinan juga akan memberikan peringatan apabila terjadi kesalahan dan ada pegawai yang tidak sesuai dengan prosedur. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulana (2016). Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwijaksana (2015).

Perbedaan Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* di Lapas *High Risk* dan *Medium Risk*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *Independent Sample T Test* maka dapat diketahui bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada perbedaan gaya kepemimpinan di lapas *high risk* dan lapas *medium risk* Nusakambangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Menurut Robbins dan Judge (2011:91) *Laissez-faire* adalah model kepemimpinan yang paling pasif karena sehingga kepemimpinan ini merupakan perilaku dari pimpinan yang paling tidak efektif. Pimpinan dengan tipe gaya kepemimpinan *laissez faire* cenderung memberikan kebebasan kepada bawahan sehingga bawahan dapat membuat keputusan sendiri tanpa mendapatkan arahan dari pimpinan. Pimpinan dengan tipe *laissez faire* menganggap bahwa bawahan mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan tanpa intervensi dari pimpinan.

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa terdapat perbedaan kepemimpinan *laissez faire* di lapas *high risk* dan lapas *medium risk*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel kepemimpinan *laissez faire* lebih tinggi pada lapas *medium risk*. Bawahan merasa bahwa pimpinan seringkali tidak ada ketika mereka membutuhkan atau ketika telah terjadi masalah-masalah penting yang membutuhkan persetujuan dari pimpinan. Jika ada masalah-masalah yang mendesak pimpinan kurang dapat merespon dan memberikan masukan kepada bawahan sehingga bawahan merasa kurang adanya peran dari pimpinan. Pimpinan terlalu

memberikan kebebasan kepada bawahan sehingga bawahan merasa tidak dibimbing dengan baik. Hal ini menyebabkan tujuan organisasi tidak mampu tercapai dengan baik. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Silva (2017) bahwa *laissez-faire* itu berarti bahwa pemimpin tidak cukup termotivasi atau tidak cukup terampil untuk melakukan tugas pengawasan.

Perbedaan Kepuasan Kerja di Lapas *High Risk* dan *Medium Risk*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *Independent Sample T Test* maka dapat diketahui bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada perbedaan kepuasan kerja pegawai di lapas *high risk* dan lapas *medium risk* Nusakambangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Menurut Robbins (2010:473) kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kepuasan kerja di lapas *high risk* dan lapas *medium risk* Nusakambangan. Pegawai di lapas *high risk* merasa lebih puas dibandingkan pegawai di lapas *medium risk*.

Pegawai merasa nyaman dalam bekerja karena diberikan kesempatan untuk menyelesaikan permasalahan di lapas. Pegawai merasa gaji yang diberikan sesuai dengan harapan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Pegawai merasa mendapatkan peluang untuk dipromosikan. Pimpinan memberikan motivasi dan dukungan emosional sehingga pegawai merasa puas kepada pimpinan. Selain itu juga hubungan rekan kerja sesama pegawai berjalan dengan baik, pegawai merasa rekan kerjanya saling mendorong untuk meningkatkan prestasi. Penelitian Nirmalasari (2014), Haryono (2016), Kusuma (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Aqmarina (2016) dan Muhammad (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perbedaan Dukungan Sosial di Lapas *High Risk* dan *Medium Risk*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *Independent Sample T Test* maka dapat diketahui bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada perbedaan dukungan sosial narapidana di lapas *high risk* dan lapas *medium risk* Nusakambangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima. Dukungan sosial merupakan keberadaan orang lain yang dapat diandalkan untuk memberi bantuan, semangat, penerimaan, dan perhatian untuk meningkatkan kesejahteraan atau kualitas hidup bagi individu yang bersangkutan (Jhonson dan Jhonson, 1991 dalam Nugroho, 2019). Menurut Ping (2016) dukungan sosial merupakan diterimanya dukungan yang diberikan oleh orang-orang terdekat individu meliputi dukungan keluarga, dukungan pertemanan dan dukungan dari orang-orang yang berarti di sekitar individu atau disebut juga sebagai *significant other support*. *Significant other support* bagi napi pada penelitian ini yaitu pamong. Pamong bertugas dan bertanggung jawab untuk mengamati dan memberikan penilaian pembinaan kepada napi yang dilakukan setiap hari, menerima keluhan dari napi, memberikan arahan mengenai program yang tepat untuk diikuti selama di lapas dan mencatat perkembangan perilaku napi setiap hari. Pamong juga terlibat dialog aktif kepada napi pada saat pemberian makanan atau minuman atau pada saat pemberian dan pengambilan baju sehingga peran pamong penting bagi napi ketika berada di lapas. Individu yang dinyatakan sebagai narapidana akan mengalami stress yang tergolong berat dalam kehidupan karena kehilangan kebebasan, rasa aman, nyaman, terpisah dari keluarga dan komunikasi sebelumnya. Oleh karena itulah sangat diperlukan oleh adanya dukungan sosial.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dukungan sosial yang diterima narapidana di lapas *high risk* dan lapas *medium risk*. Narapidana di lapas *medium risk* mendapatkan lebih banyak dukungan sosial dari teman-teman antar narapidana. Hal ini dikarenakan narapidana ditempatkan secara kelompok sehingga mereka lebih banyak berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, tingkat kecemasan dan tingkat stress narapidana dapat berkurang karena telah mendapatkan dukungan sosial. Seperti pendapat dari Schexaildre (2011) Achour & Nor (2014) yang menyatakan bahwa individu yang menerima dukungan sosial lebih banyak akan mampu menerima dirinya kembali dan merasa lebih baik atas kejadian yang dialaminya tersebut.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Ada perbedaan gaya kepemimpinan transformasional di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Ada perbedaan gaya kepemimpinan transaksional di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Ada perbedaan gaya kepemimpinan *laissez faire* di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Ada perbedaan kepuasan kerja pegawai di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan. Ada perbedaan dukungan sosial narapidana di Lapas *high risk* dan *medium risk* Nusakambangan.

Implikasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang diperoleh maka disarankan bagi pimpinan pada Lapas Kelas IIA Pasir Putih supaya memperhatikan dan menindaklanjuti persepsi pegawai yang menginginkan tipe kepemimpinan transformasional seperti pimpinan di Lapas Kelas I Batu yaitu pemimpin yang selalu melakukan perubahan dalam lingkungan kerja, mampu memotivasi bawahannya, berpikir inovatif, partisipatif, selalu memberikan peluang bagi bawahannya untuk berprestasi atau mengembangkan kompetensi yang mereka miliki. Pegawai di lapas *high risk* dan *medium risk* telah merasa puas dalam bekerja, hanya saja jarak lapas dengan lokasi tempat tinggal dari pegawai yang di luar Cilacap membuat mereka harus menempuh waktu yang lebih lama dan berangkat bekerja lebih awal agar tidak terlambat bekerja. Pamong di lapas *medium risk* sebaiknya dapat lebih memperhatikan narapidana ketika mereka membutuhkan bantuan dari pihak lapas.

Implikasi akademis penelitian ini yaitu penelitian ini berkontribusi dalam menjalankan tiga tipe gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez faire* yang diterapkan di lembaga pemasyarakatan. Selain itu juga, mendukung teori kepuasan kerja pada pegawai di lembaga pemasyarakatan serta dukungan sosial yang diterima oleh narapidana di lembaga pemasyarakatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aqmarina, Nur Septi (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 35 No. 2 Juni 2016.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: FreePress.
- Cohen, S. (1985). Stress, Social Support and the Buffering Hypotheses. *Psychological Bulletin*, 98 (2), 310-357.
- Dwijaksana, Kadek Agra. (2015). Studi Komparasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki-laki Dengan Perempuan Dalam Menciptakan Kepuasan Kerja Guru SLTP Swasta Se-Kecamatan Buleleng. *Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, Vol: 5 No: 1 Tahun: 2015.
- Etzioni. (1975). A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates.
- Gottlieb, H(1983). *Social Support Strategies, Guidelines For Mental Health Practice*. London: Sage Publication.
- Haryono, Henry. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada Divisi Marketing dan Pengembangan Produk di CV. Kawitan. *AGORA* Vol. 4, No. 2, (2016).
- Hughes, Richard L, et al. (2002). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. McGraw-Hill Companies Fourth Edition.
- Kusuma, Angga. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru). *JOM FISIP* Vol. 3 No. 2 – Oktober 2016.
- Listwan, S., Hanley, D., & Flannery, D. (2010). Victimization, social support and psychological well-being: A study of recently released prisoners. *Criminal justice and behavior*, 37 (10), 1140-1159.

- Muhammad, Reidy. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada CV Kalingga Jaya di Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 35 No. 1 Juni 2016.
- Nirmalasari, Leli. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung. *Study & Management Research*, Vol XI, No. 1 - 2014, ISSN : 1693-4474 .
- Northouse, Peter G, (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik, Ed.6, Terjemahan*. Jakarta: Indeks
- Nugroho, Yehezkiel Adi. (2019). Hubungan Antara Dukungan Sosial Keluarga dengan Psychological Well-Being pada Narapidana Anak di Lapas Klas 1 Kutoarjo. *Cognicia*, 2019, Vol. 7, No. 4, 465-474.
- Ping, Ely Siawati. (2016). Hubungan Dukungan Sosial Dengan Depresi Pada Narapidana Wanita Di Lembaga Perasyarakatan Kelas II B Kota Tenggarong. *Psikoborneo*, Volume 4, Nomor 2, 2016 : 301 – 312. ISSN 2477-2674.
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, R., S., (2014). Hubungan dukungan sosial dengan psychological well-being pada narapidana remaja. *Jurnal kepribadian dan sosial*, 3 (3) : 143 – 148
- Schexnaildre, M., A. (2011). *Predicting post traumatic growth: Coping, social support, and post traumatic stress in children and adolescents after hurricane katrina*. Thesis: B.S, Louisiana State University.
- Silva, Suranga dan Mendis. (2017). Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-faire Women Leadership Styles. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.9, No.9, 2017.
- Silva, Suranga. (2017). Relationship Between Transformational, Transaction and Laissez-faire Leadership Styles and Employee Commitment. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.9, No.7, 2017.
- Siswatiningsih, Ida, Kusdi Raharjo, Arik Prasetya. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 5 No.2, Juni 2018, p 146-157 p-ISSN : 1829-7528.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120. <https://psycnet.apa.org/record/1968-08111-001>
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Indeks.
- Zimet, D.D., Dahlem, N.W., Zimet, S. G. dan Karley, G.K. (1988). The Multidimensional Scale of Perceived Sosial Support. *Journal of Personality Assesment*, 52, (1), 30-41.