

---

# PERBEDAAN SIKAP TERHADAP PROSES PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH DITINJAU DARI TIPE KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI

Hadi Suyono  
Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan

## *Abstrak*

*Penelitian ini bertujuan untuk melihat perbedaan sikap terhadap proses pelaksanaan otonomi daerah dalam budaya organisasi pada tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional. Subjek penelitian adalah 124 subjek pegawai negeri pemerintah Kabupaten Bantul. Alat ukur yang digunakan terdiri dari Skala Sikap terhadap proses pelaksanaan otonomi daerah, Skala Tipe Kepemimpinan, dan Skala Budaya Organisasi. Seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik anava terbukti.*

**Kata Kunci :** Sikap, tipe kepemimpinan, budaya organisasi

## *Abstract*

*The objective this research is to see the different attitude toward the implementation process of the area autonomy in organization culture at the transformational and transactional leadership types. The subject of the research is 124 civil servants of Bantul Regency. The measurement which is used are attitude scale toward the implementation process of the area autonomy, leadership scale types scale, and organization culture scale all of the hypothesis which is presented here are analyzed by the proven anava technique.*

**Key words :** Attitude, leadership type, organization culture.

## Pendahuluan

Dalam mengupayakan stabilitas dan keamanan pemerintah orde baru sering meninggalkan demokratisasi, menggunakan alat kekuasaan untuk bertindak represif, dan memangkas hak-hak asasi manusia. Fenomena kekuasaan orde baru yang dominan menghegemoni kehidupan berbangsa dan kurang memperhatikan hak-hak rakyat diungkap Tim Lopera (2000), bahwa orde baru sebagai penyelenggara pemerintahan dalam membangun bangsa ternyata tidak sepenuhnya menguntungkan masyarakat, baik pengertian secara politik maupun ekonomi. Peristiwa kekerasan dan pemusatan ekonomi merupakan realitas yang ditempuh pemerintah untuk

melanggengkan kekuasaan dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi semata.

Penerapan pembangunan orde baru untuk mempertahankan kekuasaan itu dengan menggunakan model sentralistik. Kaitannya dengan model pembangunan sentralistik, Soetrisno (1995) menambahkan bahwa pada era orde baru secara utuh menggunakan pendekatan sistem pembangunan yang meletakkan pemerintah pusat sebagai pemrakarsa, perencana, dan pelaksana pembangunan di Indonesia. Pemerintah daerah hanya sebatas sebagai fasilitator dari program pembangunan yang dirancang pemerintah pusat.

Pendekatan pembangunan yang menggunakan sistem sentralistik mendapat

kritik Soetrisno (1995) bahwa model pembangunan sentralistik dipandang dari kenyataan negara Indonesia sebagai negara kepulauan dengan keanekaragaman budayanya, maka model ini melahirkan banyak kelemahan. Kelemahan yang terjadi adalah ketidaksesuaian program atau proyek pembangunan yang dirancang pemerintah pusat dengan sistem budaya setempat. Implikasi lain dari penerapan pembangunan yang selalu diatur dari pemerintah pusat berupa penumpukan kreativitas pemerintah daerah dan aparatnya dalam usaha menemukan ide alternatif yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pembangunan daerah, sehingga menyebabkan daerah tergantung pada pusat.

Kebijakan pembangunan yang selalu berada pada pusat kekuasaan di era orde baru ternyata berdampak negatif. Sears, Freadman, dan Peplau (1995) menjelaskan bahwa tekanan ekonomi dan politik yang dialami masyarakat dapat menimbulkan rasa frustrasi. Berpondasi dari pendapat ini bahwa tekanan pemerintah orde baru yang terlalu represif pada rakyat dapat menimbulkan frustrasi. Bentuk-bentuk penyaluran frustrasi tersebut dialirkan pada gejolak sosial dan ketidakpuasan masyarakat melalui demonstrasi, kekerasan massa, dan keinginan beberapa daerah untuk memisahkan diri dari negara kesatuan Republik Indonesia.

Masalah berlarut-larut akibat dari kefrustrasian masyarakat ternyata menghancurkan sendi-sendi ekonomi yang diikuti dengan krisis politik, kepercayaan, dan moral. Hal ini yang melahirkan orde reformasi. Sayangnya tujuan orde reformasi yang digulirkan untuk mensejahterakan rakyat masih jauh dari harapan. Reformasi belum mampu menjadi motor penggerak mengatasi krisis multidimensional. Indonesia masih tetap mengalami krisis multidimensional.

Sumodiningrat (dalam Nugroho, 2000) bahwa salah satu solusi yang dapat dijalankan untuk mengatasi krisis multidimensional

adalah sungguh-sungguh menerapkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 mengenai otonomi daerah. Otonomi daerah tersebut bermakna membangun ekonomi daerah yang kompetitif dan efisien yang memberi pengertian adanya perubahan orientasi pelaksana pembangunan yang harus dikelola daerah atau dengan kata lain pemerintah daerah mampu mengelola potensi wilayah dengan dana memadai. Nugroho (2000) menambahkan bila otonomi daerah dijalankan sesuai dengan konsep dan undang-undang yang ada akan memberi kontribusi besar untuk mengatasi krisis negeri ini.

Otonomi daerah agar menunjukkan keberhasilan perlu memperhatikan kualitas sumber daya manusia di daerah. Sumber daya manusia menjadi fokus penting karena merupakan penggerak utama untuk menentukan dinamika berkembangnya suatu daerah. Sumber daya manusia yang memiliki kontribusi besar mendukung berjalannya otonomi daerah yaitu kepemimpinan. Yukl (1998) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan penggerak dan penentu organisasi. Keberhasilan program yang dijalankan pada suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan pemimpin. Melalui kemampuan inovatif, gagasan, perilaku, dan gaya kepemimpinannya mampu mengantarkan organisasi mencapai tujuan. Usaha yang dilakukan pemimpin adalah mengarahkan, meningkatkan, menggerakkan potensi diri, dan anggotanya agar secara bersama-sama memfokuskan kegiatannya demi mencapai keberhasilan organisasi. Selain itu melalui daya kreatif, pemimpin mampu memaksimalkan potensi yang berada pada lingkungan organisasi untuk meningkatkan efisiensi organisasi sehingga dicapai produktifitas.

Kemampuan *skill* kepemimpinan pada aparat daerah dapat menjadi modal utama untuk merealisasikan program otonomi daerah. Pemimpin yang berkualitas diperlukan dalam pelaksanaan otonomi daerah karena sejalan

dengan esensi dari otonomi daerah sendiri yang mengedepankan daerah diberi kewenangan untuk mengatur wilayahnya. Kesuksesan suatu daerah tidak terlepas dari keahlian pemimpin untuk menggerakkan aparatur pemerintah daerah agar lebih berdaya guna untuk menggali potensi yang ada di daerahnya. Sumodiningrat (dalam Nugroho, 2000) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang tepat dalam era otonomi daerah adalah *government leadership* yang dapat menjadi panutan, yaitu pemimpin yang memikirkan hasil terbaik untuk masyarakat.

Budaya organisasi juga memiliki arti penting dalam menentukan keberhasilan otonomi daerah. Budaya organisasi ikut memberi sumbangan besar dalam era otonomi daerah karena pemerintah daerah harus mengembangkan budaya organisasi yang sesuai dengan kondisi masyarakat lokal. Budaya organisasi ini perlu dikembangkan karena dapat dijadikan persepsi bersama, nilai, dan iklim kerja oleh aparatur pemerintah daerah untuk menggerakkan roda pembangunan di daerah. Robbins (1998) menyatakan budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut anggota organisasi yang merupakan sistem makna bersama. Gordon (1998) mengungkapkan budaya organisasi menyangkut nilai, norma, filsafat, perilaku, dan iklim kerja. Melihat unsur tersebut, maka budaya organisasi menjadi perangkat utama dalam menumbuhkan keberhasilan otonomi daerah, karena budaya organisasi yang terwujud dalam sistem organisasi pemerintah daerah dapat menjadi pedoman aparaturnya untuk menjalankan program pembangunan.

Dua variabel kepemimpinan dan budaya organisasi akan lebih berfungsi untuk mendukung keberhasilan otonomi daerah apabila disertai dengan sikap positif dari aparatur pemerintah daerah terhadap otonomi daerah. Azwar (1997) menjelaskan bahwa sikap ini dapat digunakan untuk mendeteksi kecenderungan seseorang bersikap positif atau

negatif terhadap obyek tertentu. Memaknai hal ini maka sikap dapat dijadikan sarana untuk menentukan keberhasilan otonomi daerah. Individu dapat memiliki sikap positif atau negatif terhadap otonomi daerah. Sikap positif yang ditunjukkan pada era otonomi daerah karena disebabkan oleh aparatur pemerintah daerah yang mengembangkan potensi kepemimpinan dan membangun budaya organisasi. Sebaliknya apabila sikap negatif terhadap otonomi daerah karena dilatarbelakangi oleh aparatur pemerintah daerah kurang ada kemauan untuk mengembangkan dirinya untuk mendukung kemajuan otonomi daerah.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan peneliti ada berbagai problem yang terjadi di daerah terutama berkaitan dengan terbatasnya kemampuan memimpin dari aparatur pemerintah daerah dalam melaksanakan otonomi daerah. Hal ini menyebabkan kemampuan dalam kepemimpinan yang ada kontraproduktif dengan kemampuan kepemimpinan yang dibutuhkan pada era otonomi daerah. Kepemimpinan pada era otonomi daerah membutuhkan *skill*, inovatif, kreatif, mandiri, dan berani berkorban demi kepentingan tujuan yang ingin dicapai, sedang keadaan sebaliknya aparatur pemerintah daerah kurang inovatif, kurang kreatif, terbiasa menerima petunjuk, dan memanfaatkan jabatan demi kepentingan pribadi. Demikian juga menyangkut budaya organisasi yang ada di daerah masih bersifat paternalistik, kaku, kurang adanya visi, misi kurang jelas, dan semangat kerja rendah. Sistem negatif tersebut merupakan warisan masa lalu pada era orde baru yang sampai era reformasi tidak mudah hilang. Problem tersebut apabila tidak secepatnya diatasi maka akan menjadi hambatan pada pelaksanaan otonomi daerah.

Implikasi lebih jauh dari minimnya kemampuan kepemimpinan dan budaya organisasi maka akan berpengaruh terhadap sikap birokrat yang ada di daerah. Apabila

aparatur pemerintah daerah kurang mempunyai kemampuan dalam kepemimpinan dan budaya organisasi akan menjadi pemicu untuk bersikap negatif terhadap otonomi daerah. Otonomi daerah cenderung menumbuhkan sikap untuk menyuburkan raja-raja kecil, penyebaran korupsi, dan budaya nepotisme semakin tumbuh subur di daerah. Realitas ini menjadikan pelaksanaan otonomi daerah tidak seperti yang diharapkan yaitu belum mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal.

### Sikap Terhadap Proses Pelaksanaan Otonomi Daerah

Otonomi daerah merupakan hal menarik untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Banyak implikasi terjadi ketika otonomi daerah benar-benar dijalankan pada tatanan birokrasi. Bagi individu yang memiliki sumber daya manusia berkualitas maka akan menyambut otonomi daerah dengan semangat baru dan optimisme. Otonomi daerah akan memberi kesempatan pada individu untuk mengembangkan kreativitas, meningkatkan potensi, dan ada tantangan untuk memajukan daerah.

Sumber daya manusia pada era otonomi daerah tersebut sebagian ditentukan oleh sikap merupakan suatu sikap yang berkorelasi dengan pekerjaan yang membuka jalan bagi individu untuk mengevaluasi obyek tertentu (Robbins, dkk. 1998). Berpedoman pada pendapat Robbins, dkk. (1998) ini dapat diartikan bahwa Sikap terhadap otonomi daerah dapat dijabarkan sebagai suatu sikap yang berkorelasi dengan pekerjaan yang membuka jalan bagi individu untuk mengevaluasi otonomi daerah. Selain itu pengertian sikap terhadap pelaksanaan otonomi daerah merujuk pada Katz (dalam Luthans, 1998) yang mengatakan proses fungsi berarti penyesuaian individu terhadap lingkungan baru, dengan demikian individu menggunakan sikapnya untuk menyesuaikan dengan kebijakan baru yang berdampak pada

perubahan lingkungan. Hal ini merupakan konsekuensi dari pelaksanaan otonomi daerah.

Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah adalah merupakan penilaian positif atau negatif yang diimplementasikan sebagai pernyataan menguntungkan dan tidak menguntungkan terhadap otonomi daerah. Penilaian ini akan menjadi alat prediksi dalam hubungannya individu dengan pelaksanaan otonomi daerah terutama berkaitan dengan kecenderungan perilaku yang nantinya dijadikan potensi untuk menyesuaikan lingkungan baru akibat dari proses pelaksanaan otonomi daerah.

Adapun faktor-faktor sikap proses pelaksanaan otonomi daerah didasarkan pada pendapat dari Robbins, dkk. (1998) adalah : (1). Kepuasan kerja, bahwa sebagian besar kajian dalam perilaku organisasi banyak memperhatikan sikap dengan kepuasan kerja. Faktor ini bila dikaitkan dengan otonomi daerah berarti individu memiliki tingkat kepuasan tinggi akan bersikap positif terhadap pelaksanaan otonomi daerah; (2). Keterlibatan Kerja. Keterlibatan kerja ini mengukur derajat sejauh mana individu memihak secara psikologis pada proses pelaksanaan otonomi daerah. Individu dengan keterlibatan tinggi maka akan peduli dengan pelaksanaan otonomi daerah; (3). Performansi dan dasar perilaku. Faktor ini penting ini penting karena menjadi alat prediksi untuk menentukan keberhasilan otonomi daerah; (4). Fungsi. Fungsi ini berperan dalam mempertimbangkan dalam mengelola suatu pekerjaan; (5). Perubahan sikap. Perubahan sikap ini memberi pengaruh pada proses pelaksanaan otonomi daerah karena mengindikasikan ada dan tidaknya perubahan sikap ketika kebijakann otonomi daerah diberlakukan.

## Tipe Kepemimpinan

Dalam kajian ini yang dimaksud kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk melaksanakan jenis kekuasaan pada organisasi yang merupakan aktifitas seni mempengaruhi, meyakinkan orang lain, menjadi sumber ilham, dan membangkitkan energi psikis. Kepemimpinan berhasil apabila mampu memahami tujuan individu dan kelompok, sehingga bermuara bagi tercapainya tujuan lebih luas, yaitu mencapai tujuan organisasi (Riggio, 1990; Minner, 1992; Gibson, 1996; Karell, 1997).

Pendekatan teoritik mengenai tipe kepemimpinan mengacu pada kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mengutamakan identifikasi perubahan tradisi menuju ke arah pembaharuan. Gibson, dkk. (1996) menjelaskan bahwa pemimpin sukses apabila teliti dalam memeriksa filosofi, sistem, dan budaya organisasi. Pemimpin sukses juga mampu membujuk orang lain untuk bekerja keras dan memiliki visi yang membangkitkan motivasi anggota untuk berbuat terbaik demi kepentingan organisasi. Pemimpin yang mempunyai tipe kepemimpinan transformasional menghendaki keahlian dalam penilaian, komunikasi, dan kepekaan pada orang lain. Kepemimpinan transformasional ini dibutuhkan dalam program otonomi daerah terutama dalam menggerakkan perubahan pembangunan pemerintah daerah dari yang bersifat sentralistik menjadi desentralisasi.

Tipe kepemimpinan lain yang digunakan sebagai dasar pemikiran dalam penelitian ini adalah tipe kepemimpinan transaksional. Burns (dalam Hughes, dkk. 1999) menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan transaksional membutuhkan nilai kejujuran, keadilan, dan pemenuhan komitmen, sehingga syarat seperti ini dapat dijadikan pedoman seseorang pemimpin untuk menggerakkan aparatur pemerintah daerah untuk melaksanakan pembangunan di daerah.

Kepemimpinan transaksional juga diharapkan memberi transaksi positif antara pemimpin dan bawahan dalam rangka menunjang keberhasilan otonomi daerah.

Dalam kajian ini menggunakan aspek yang berasal dari Bass (1985) :

### Pemimpin Transformasional

1. Karisma : memberikan visi, misi, kebanggaan, memperoleh kehormatan, dan kepercayaan.
2. Inspirasi : menyampaikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, dan menunjukkan tujuan.
3. Stimulasi intelektual : mengembangkan intelegensi, rasionalitas, hati-hati, dan teliti dalam menangani masalah.
4. Pertimbangan individu : memberi perhatian individual, memperlakukan bawahan secara berbeda, memberi pengarahan, dan saran.

### Pemimpin Transaksional

1. Bergantung pada hadiah : usaha perubahan dengan kontrak hadiah, menjanjikan hadiah untuk performansi yang baik, dan mengakui pencapaian prestasi.
2. Manajemen dengan pengecualian (aktif) : mengamati dan mencari penyimpangan aturan dan standar, serta mengambil tindakan koreksi.
3. Manajemen dengan pengecualian (pasif) : penanganan dilakukan hanya pada yang tidak memenuhi standar.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengandung pengertian sebagai pola dasar dan persepsi bersama untuk menciptakan, menemukan, mengembangkan kelompok untuk mengatasi adaptasi internal dan eksternal yang pada proses berikutnya akan menjadi makna bersama dengan sistem organisasi yang

didasari prinsip, nilai, kepercayaan, ketepatan strategi, adaptasi, dan kekuatan. Budaya organisasi ini akan digunakan untuk berhubungan dengan pihak luar, menjadi petunjuk anggota dalam mencapai tujuan, dan menjadi pembeda antara suatu organisasi satu dengan yang lain sehingga dapat dikenal masyarakat (Wellington, 1998; Gordon, 1996; & Carrel, 1997).

Budaya organisasi secara konseptual dikemukakan oleh Robbins, dkk. (1998) yang menjelaskan sifat bersama pada suatu organisasi yang didalamnya ada sub kultur. Umumnya organisasi besar memiliki budaya dominan dan sub kultur. Suatu budaya dominan mengungkap nilai-nilai inti yang dianut oleh mayoritas anggota organisasi, dengan demikian apabila membahas budaya organisasi cenderung didasarkan pada budaya dominan. Selanjutnya budaya sub kultur pada organisasi lebih berkembang sebagai cermin dari problem yang ada, situasi, atau pengalaman bersama anggota. Anak budaya atau sub kultur dapat ditentukan oleh rambu-rambu departemen. Dalam sub kultur akan mencakup nilai dari budaya dominan ditambah dengan nilai-nilai unik pada suatu departemen tertentu. Nilai inti tetap dipertahankan, tetapi dimodifikasi untuk mencerminkan realitas berbeda dari unit yang terpisah.

Luthans (1998) menjelaskan adanya tahapan dalam membangun budaya organisasi. Pembentukan budaya organisasi diawali dari ide untuk pendirian suatu organisasi. Proses selanjutnya pengagas ide mengajak orang lain untuk mengembangkan ide dan visi yang telah dibuat. Ide dan visi yang dikembangkan ini perlu memiliki persyaratan dapat dikerjakan, bermanfaat dalam investasi waktu, uang, dan energi. Sesudah ide diterima dalam kelompok inti, maka perlu dilakukan tindakan nyata untuk mewujudkan ide tersebut dalam memperoleh dana, membuat pola organisasi, melakukan kerja sama, dan proses pengerjaan.

Penelitian ini dengan mendasarkan pada berbagai teori yang ada, konsep budaya organisasi dapat dijabarkan sebagai suatu keyakinan atau persepsi bersama yang menjadi pedoman individu yang berada dalam suatu organisasi, dimana dalam budaya organisasi itu ada budaya dominan yang menjadi nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota dan budaya kuat yang mengandung makna ada nilai inti organisasi yang dipegang kuat secara intensif oleh anggotanya. Pembentukan budaya organisasi melalui proses bertahap dalam rangka mewujudkan ide dan menjalan visi/misi,

Merangkum dari pendapat Robbins (1998); Wellington (1998); Schein (dalam Luthans, 1998); Gordon, (1998), bahwa dimensi-dimensi dari budaya organisasi adalah nilai dan norma perilaku (sub dimensi: pedoman dasar, etika, adaptasi internal/eksternal, budaya dominan, dan budaya kuat), Iklim kerja (sub dimensi: interaksi, kompetisi, jabatan, lingkungan kerja, dan kompensasi), pengelolaan manajemen (sub dimensi: orientasi tim, standar, kejujuran/kebijaksanaan, berlaku adil, dan bertanggungjawab), pemeliharaan organisasi (sub dimensi: perhatian rincian, serangan eksternal, pengukuran hasil optimal, kualitas total, dan perbaikan terus menerus), perubahan organisasi (sub dimensi: model manajemen, struktur organisasi, perencanaan, inovasi, dan efektifitas), serta fungsi organisasi (perbedaan, mekanisme, aturan main, sistem sosial, dan rentang kendali).

### **Dinamika Hubungan Tipe Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Sikap Terhadap Proses Pelaksanaan Otonomi Daerah**

Kepemimpinan merupakan pengendali utama dalam proses perjalanan organisasi. Dinamika organisasi yang sedang bergerak akan diarahkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan. Pemimpin dalam suatu

organisasi akan membangun nilai-nilai yang digunakan sebagai pedoman berperilaku bagi anggota untuk mensikapi objek. Yukl (1998) menjelaskan kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki arti besar dalam mengembangkan budaya organisasi. Pemimpin yang berkarakteristik transformasional dan transaksional memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen, membangun kepercayaan diri, memberi penguasaan pada bawahan, dan mendorong bawahan untuk berinisiatif. Unsur-unsur ini dapat digunakan untuk membangkitkan kepercayaan-kepercayaan pada individu. Rosenberg (dalam Azwar, 1997) menjelaskan kepercayaan-kepercayaan yang ada pada diri individu akan menumbuhkan sikap.

Schein (dalam Yukl, 1998) menjelaskan keterkaitan antara pemimpin dan budaya organisasi. Ada lima jalan yang digunakan pemimpin untuk membangun budaya organisasi, yaitu perhatian, reaksi terhadap krisis, peran model, alokasi hadiah, dan kriteria seleksi.

Dalam penelitian ini dipandang dari perspektif psikologi yang didasarkan pada teori yang ada adalah sikap merupakan pandangan yang dipengaruhi nilai individu, dimana nilai individu juga dipengaruhi oleh nilai dan norma organisasi yang merupakan faktor utama untuk mengembangkan budaya organisasi. Dua hal sikap dan budaya organisasi ini dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang didalamnya memuat faktor-faktor instrinsik yang terdapat dalam diri individu, antara lain pemimpin mampu membangkitkan semangat bawahan untuk meningkatkan motivasi demi mencapai tujuan organisasi, pemimpin mendorong bawahan untuk mengadakan pemecahan masalah, berpikir dan mengembangkan imajinasi untuk keberhasilan organisasi, serta berkaitan dengan *reinforcement*.

Mendasarkan pada berbagai teori dapat ditarik hipotesis ada perbedaan sikap terhadap proses pelaksanaan otonomi daerah dalam

budaya organisasi pada tipe kepemimpinan transformasional dengan pemimpin transaksional, ada perbedaan budaya organisasi antara tipe kepemimpinan transformasional dengan pemimpin transaksional, ada perbedaan sikap terhadap proses pelaksanaan otonomi daerah antara tipe kepemimpinan transformasional dengan pemimpin transaksional, ada peran tinggi tipe kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan sikap terhadap proses pelaksanaan otonomi daerah, serta ada peran tinggi tipe kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi dengan sikap terhadap proses pelaksanaan otonomi daerah.

### Metode Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini variabel bebas adalah tipe kepemimpinan, variabel terikat berupa, sikap terhadap proses pelaksanaan otonomi daerah, dan variabel sertaannya yaitu budaya organisasi.

Mengenai penggalan data menggunakan skala tipe kepemimpinan yang terdiri dari 32 aitem. Skala tipe kepemimpinan merupakan pengembangan skala dari Bass dan Avolio (1990) berbentuk *Multifactor Leadership Questioner (MLQ)* yang mengukur dua tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional. Skala sikap terhadap proses pelaksanaan otonomi daerah yang terdiri 45 aitem. Skala ini memakai model skala diferensi semantik (*Semantik Differential Technique*). Skala budaya organisasi terdiri 60 aitem. Dalam skala budaya organisasi menggunakan enam pilihan yaitu SS (Sangat Setuju), S (Setuju), AS (Agak Setuju), ATS (Agak Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), dan STS (Sangat Tidak Setuju).

Subjek yang digunakan sebagai uji coba sebanyak 118 dan dalam penelitian ini sebanyak 124 subjek yaitu karyawan pemerintah kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam penelitian ini validitas dan reliabilitas aitem menggunakan

komputasi SPSS (*Statistic Program for Social Science*) for MS Windows Release 9.0 dan analisis data memakai analisis kovariansi (ANAKOVA) program SPS Seri Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih (2000).

## Hasil dan Pembahasan

Pengujian hipotesis yang sudah dilakukan peneliti, maka dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama yang memprediksikan ada perbedaan sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah dalam budaya organisasi antara tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional terbukti. Hal ini didasarkan pada hasil analisis perhitungan statistik yang menunjukkan uji variabel Y<sub>U</sub> (Budaya Organisasi dan Sikap pada Proses Pelaksanaan Otonomi Daerah) antara A (Tipe Kepmimpinan Transformasional dan Tipe Kepemimpinan Transaksional) dengan db 1 : 122 didapatkan nilai  $F = 52, 211$  dan  $p = 0.000$ . Berpedoman pada kaidah uji signifikasi maka dapat diterangkan ada perbedaan sikap terhadap pelaksanaan otonomi daerah yang sangat signifikan dalam budaya organisasi antara tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Yukl (1998) yang mengatakan kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki arti besar dalam membangun budaya organisasi, dimana kedua tipe kepemimpinan ini mempunyai karakteristik yang berbeda dalam mengembangkan gaya kepemimpinan. Perbedaan karakteristik tersebut membawa implikasi pada sikap pemimpin dan bawahannya, maka ketika dikaitkan dengan proses pelaksanaan otonomi daerah, perbedaan tipe kepemimpinan transformasional dan tipe kepemimpinan transaksional mengakibatkan

kan adanya perbedaan sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah dalam budaya organisasi tertentu.

Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap pada tipe kepemimpinan transformasional lebih positif dari tipe kepemimpinan transaksional. Hal ini dikarenakan tipe kepemimpinan tipe kepemimpinan transformasional sejalan dengan situasi program otonomi daerah yang berada pada kondisi belum mapan dan masih perlu membenahan organisasi pada pemerintah Kabupaten Bantul. Ketika peneliti melakukan wawancara dengan Bupati Pemerintah Kabupaten Bantul menjelaskan bahwa pemerintah kabupaten Bantul dalam era otonomi daerah sedang berbenah diri, antara lain melakukan restrukturisasi kelembagaan dan penataan sumber daya manusia. Dalam kondisi perubahan, aparatur pemerintah kabupaten Bantul sedang belajar melaksanakan otonomi daerah sehingga belum sepenuhnya mencapai tujuan organisasi.

2. Hipotesis kedua yang mengatakan ada perbedaan budaya organisasi pada tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional terbukti. Hal ini didasarkan pada hasil analisis perhitungan statistik yang menunjukkan db 1 : 122 didapatkan nilai  $F = 15, 478$  dan  $p = 0.000$ . Berpedoman pada kaidah uji signifikasi lebih kecil dari 0.001 maka dapat diterangkan ada perbedaan budaya organisasi yang sangat signifikan antara tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional. Perbedaan budaya organisasi yang sangat signifikan antara tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional, karena ada faktor kultur organisasi tertentu yang sesuai dengan tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional. Menurut Bass (1985) bahwa tipe kepemimpinan tranfor-

masional dan transaksional akan banyak bergantung pada situasi dan kondisi budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional lebih merupakan refleksi nilai dan sesuai dengan situasi organisasi yang memiliki kultur belum jelas, terutama struktur organisasi. Beda halnya kepemimpinan transaksional, dimana ada transaksi jelas antara pemimpin dan bawahan yang berada pada situasi organisasi lebih mapan. Fenomena ini menjadikan budaya organisasi pada tipe kepemimpinan transformasional lebih tinggi dibanding budaya organisasi pada tipe kepemimpinan transaksional.

3. Hipotesis ketiga yang mengatakan ada perbedaan sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah antara tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional terbukti. Hal ini didasarkan pada hasil analisis perhitungan statistik yang menunjukkan dengan db 1 : 122 didapatkan nilai  $F = 72,729$  dan  $p = 0.000$ . Berpedoman pada kaidah uji signifikansi maka dapat diterangkan ada perbedaan sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah yang sangat signifikan antara tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Perbedaan sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah ini karena dilatarbelakangi oleh pemimpin yang mempunyai karakteristik berbeda dalam menerapkan tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional. Selanjutnya dari perhitungan statistik juga diperoleh penjelasan sikap pada kepemimpinan transformasional lebih positif dibanding sikap pada tipe kepemimpinan transaksional. Hal ini dikarenakan program otonomi daerah masih mencari pola yang tepat dalam pengembangan organisasi.

4. Hipotesis keempat yang memprediksikan ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi

dengan sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah terbukti. Hal ini didasarkan pada hasil analisis perhitungan statistik yang menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.491 dan  $p = 0.000$ . Berpedoman pada kaidah uji signifikansi maka dapat diterangkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi dengan sikap terhadap pelaksanaan otonomi daerah. Data tersebut dapat dijadikan pondasi untuk mengatakan ada peran positif tipe kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah, sehingga semakin tinggi tipe kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi maka semakin tinggi sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah. Pada sumbang efektif tipe kepemimpinan transformasional menunjukkan sebesar 21,8 persen dan budaya organisasi sebesar 10.8 persen. Belum maksimalnya tipe kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi untuk membentuk sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah karena faktor mentalitas yang belum berubah pada era otonomi daerah (Lapera, 2000).

5. Hipotesis kelima yang memprediksikan ada hubungan antara kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi dengan sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah terbukti. Hal ini didasarkan pada hasil analisis perhitungan statistik yang menunjukkan db = 2 : 123 ditemukan nilai koefisien korelasi sebesar 0.572 dan  $p = 0.000$ . Berpedoman pada kaidah uji signifikansi maka dapat diterangkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan sikap terhadap pelaksanaan otonomi daerah. Data tersebut dapat

dijadikan pondasi untuk mengatakan ada peran positif tipe kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi dengan sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah, sehingga semakin tinggi tipe kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi maka semakin tinggi sikap pada proses pelaksanaan otonomi. Pada sumbangan efektif tipe kepemimpinan transaksional menunjukkan sebesar 10.219 persen dan budaya organisasi sebesar 13.9 persen. Rendahnya sumbangan efektif tipe kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi untuk membentuk sikap pada proses pelaksanaan otonomi daerah karena dipengaruhi oleh faktor peralihan pola lama yang sudah berjalan lama digantikan pola baru yang relatif belum lama pada era otonomi daerah (Nugroho: 2000).

## PENUTUP

Melihat kajian yang sudah dilakukan ada keterkaitan antara tipe kepemimpinan dan budaya organisasi dengan sikap terhadap proses pelaksanaan otonomi daerah. Realitas ini dapat menjadi inspirasi bagi pemerintah Kabupaten mengembangkan dan memberdayakan aparaturnya terutama yang berkaitan dengan variabel-variabel tersebut agar otonomi daerah dapat berjalan sesuai dengan tujuan yaitu muaranya meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. 1997. *Sikap Manusia dan Pengukurannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_, 1997. *Validitas dan Realibilitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_, 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_, 1999. *Psikometri*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

- \_\_\_\_\_, 1999. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bass, B. M., dan Avolio, B.J. 1990. The Implications of Transactional and Transformasional Leadership for Individual, Team, and Organizational. *Research Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership Transformasional and Transaksional*. USA : Prentice Hall.
- Carrel, dkk. 1997. *Organizational Behavior*. USA : Prentice Hall.
- Gibson, dkk. 1996. *Organizational Behavior. Structure and Process*. Illionis : Burr Erwin Illionis.
- Gordon, R., Judith. 1998. *Organizational Behavior. A Diagnostic Approach*. Fifth Edition. New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Hughes, dkk. 1999. *Leadership*. Boston : Irwin Mc-Graw-Hill.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eight Edition. Boston : Irwin McGraw-Hill.
- Minner, B., Jhon. 1992. *Organizational Behavior. Perfomance and Productivity*. USA : Random House Inc.
- Nugroho, D., Riant. 2000. *Otonomi Daerah Desentralisasi Tanpa Revolusi*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Robbins, P., Stephen. 1998. *Organizational Behavior. Concepts. Controversies Applications*. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Sears, O., Freadman, L., Jonathan, dan Peplau, L., Anne. 1995. *Psikologi Sosial Jilid 1*. Jakarta : Erlangga.

---

Soetrisno, Lukman. 1995. *Upaya Menciptakan Pembangunan Berkelanjutan*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.

Tim Lapera. 2000. *Otonomi Versi Negara*. Yogyakarta : Lapera Pustaka Utama.

Wellington, Patricia. 1998. *Kaizen Strategies for Customer Care. Kepedulian Pada Pelanggan. Cara Menciptakan Program Kepedulian Pada Pelanggan yang Ampuh dan Menerapkannya*. Jakarta : Interaksara.

Yukl, Gary. 1998. *Leadership In Organizations*. USA : Prentice Hall.