

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP PERUBAHAN STUDI KASUS PADA DINAS KESEHATAN KOTA YOGYAKARTA SETELAH DIBERLAKUKANNYA OTONOMI DAERAH

**Tuty Setyowati Sardjono**

*Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta*

**Syafarudin Alwi**

*Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*

## Abstrak

*Setelah berjalannya otonomi daerah sejak 1999, pola kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Kesehatan kota Yogyakarta telah membawa pengaruh tersendiri terhadap kesiapan para pegawai dalam menghadapi perubahan. Kesiapan menghadapi perubahan dipengaruhi oleh fenomena kepemimpinan yang berlaku di Dinas Kesehatan kota Yogyakarta selama ini adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.*

*Hasil analisis yang telah penulis lakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan berlaku saat ini adalah gaya kepemimpinan transaksional. Lingkungan organisasi yang berubah sangat cepat maka perubahan diperlukan oleh Dinas Kesehatan kota Yogyakarta sebagai sebuah fenomena menyajikan alasan yang sangat rasional kebutuhan untuk belajar.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Dewasa ini, lingkungan bisnis mengalami perubahan ekonomi, politik, teknologi yang sangat cepat. Kondisi ini dipacu oleh adanya perubahan lingkungan yang sangat cepat disertai kemajuan teknologi dan sistem informasi yang begitu cepat. Kemajuan ini mendorong arus informasi menjadi suatu barang yang murah, mudah didapat dan tidak memerlukan waktu yang lama. Organisasi tidak mudah menutup-nutupi suatu masalah atau peristiwa yang dianggap tabu didengar oleh karyawan. Mudah-mudahan akses suatu informasi membawa konsekuensi pada organisasi dan individu, bahwa seorang pimpinan bukan lagi seorang yang serba tahu dibanding stafnya.

Tantangan persaingan global mempunyai implikasi bagi organisasi, bahwa kapabilitas organisasional merupakan satu-satunya senjata kompetitif. Ulrich (1998)

menyatakan bahwa bentuk-bentuk persaingan tradisional yang mengandalkan pada keunggulan-keunggulan seperti efisiensi biaya, kemajuan teknologi, kecepatan distribusi, efisiensi produksi dan pengembangan karakteristik produk, dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, sehingga untuk memenangkan persaingan dapat dilakukan dengan meningkatkan kapabilitas baru organisasi melalui keunggulan organisasi seperti kecepatan, kemampuan daya tanggap, kelincahan atau kegesitan, kemampuan pembelajaran dan kompetensi karyawan (Ulrich, 1998). Semua ini mencerminkan bahwa organisasi sedang berada dalam masa pergeseran fundamental filosofi sejalan dengan terjadinya perubahan.

Model transformasi seperti *incremental improvement*, *total quality management*, *business reengineering*, dan inisiatif perubahan lainnya, ternyata tidak selalu mampu menjembatani *gap* kinerja yang se-

makin besar. Upaya-upaya inisiatif perubahan tersebut mengalami kegagalan yang disebabkan oleh anggota organisasi yang menolak terjadinya perubahan yang dilakukan. Oleh karena itu keberhasilan mencapai kondisi yang diharapkan adalah merupakan ukuran keberhasilan pemimpin organisasi.

Suatu tinjauan kembali tentang upaya *reengineering* hingga kini menyimpulkan bahwa sekitar 85% proyek ini mengalami kegagalan (Leonard, 1996), sedangkan inisiatif total quality 80% gagal, karena inisiatif perubahan ini tidak mendapat dukungan tim manajemen senior. Dan manajemen senior tidak menyadari bahwa mereka harus mengubah caranya mengelola, termasuk gaya kepemimpinannya (Atkinson, 1991).

Kegagalan inisiatif perubahan yang terjadi bukan merupakan akibat kekurangan yang fundamental dalam ide dasarnya, akan tetapi sebagai akibat kurangnya perhatian terhadap komponen "human" atau *issue* anggota organisasi secara memuaskan (Leonard, 1996; Hilb, 1995). Hal ini berarti bahwa kurang berhasilnya inisiatif perubahan cenderung berhubungan dengan faktor manusia yang tidak dipertimbangkan dan dipahami. Dengan demikian kesuksesan suatu inisiatif perubahan secara kritis tergantung pada anggota organisasi sebagai pelaku utama aktivitas, dan pengetahuan, kreativitas serta keterbukaan dan kesiapan mereka terhadap perubahan yang radikal (Cooper & Markus, 1995). Semua ini mencerminkan adanya ketidakseriusan dalam proses transformasi organisasional.

Dijelaskan oleh Syafaruddin (2004) dalam pelatihan PNS Pemerintah Kota, bahwa untuk mengatasi persoalan ini hanya ada dua cara yang fundamental, yaitu melakukan pemutusan hubungan kerja bagi para karyawan yang tidak mungkin ditingkatkan kemampuan mereka atau mendorong proses pembelajaran yang intensif melalui proses kerja secara langsung guna memperoleh peningkatan kemampuan yang lebih tinggi. Cara kedua banyak dilakukan tetapi lebih ditekankan pada program pelatihan.

Pembelajaran (Pedler et al. 1989), tidaklah sesederhana seperti *ekstensif training* yang sering dilakukan oleh organisasi tetapi lebih terarah pada pemberian fasilitas kepada semua anggota dan proses transformasi secara terus menerus di antara mereka. Ini berarti learning proses dalam organisasi berkaitan dengan sejauh mana manajemen membangun kultur pembelajaran dan *management style* untuk meningkatkan eksperimen dalam organisasi. Para pekerja atau karyawan belajar, bagaimana organisasi *survive* dan bagaimana sesuatu dikerjakan.

Demikian pula yang terjadi pada Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta, dimana akan selalu berada dalam perubahan-perubahan yang saat ini berkembang demikian pesatnya, bahkan kadangkala masuk dalam satu *turbulence* yang menuntut profesionalisme yang tinggi. Perubahan dan perkembangan tersebut tidak dapat dihindarkan, sehingga pimpinan instansi tidak dapat tinggal diam dalam menanggapi perubahan dan perkembangan tersebut. Dengan kata lain proses perubahan organisasi tidak dapat dilepaskan dari persepsi pimpinan Dinas Kesehatan dalam memandang organisasinya. Mengingat istilah teknis, kita dapat menyimak pandangan tentang profesionalisme dari sudut agama Islam yaitu: "Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dengan barisan yang kokoh, bagaikan sebuah bangunan yang berkonstruksi dengan rapi." (TQS As-Shaf: 4)

Dari cara pandang tersebut di atas, pada hakekatnya pemimpin instansi merupakan pihak yang bertanggung jawab pada proses perubahan dan sebagai pihak yang harus melakukan perubahan itu sendiri. Apabila pemimpin tidak dapat melakukan perubahan tersebut, maka perubahan pada organisasi tidak pernah akan terjadi. Hal ini tentunya berdampak pada tidak dapatnya organisasi pelayanan publik semacam Dinas Kesehatan untuk mengikuti perubahan lingkungan yang terjadi.

Sebagaimana diketahui, bahwa setelah diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, mengisyaratkan bahwa pelaksanaan organisasi pemerintah daerah sedang dihadapkan oleh perubahan-perubahan yang harus direspon secara positif.

Dinas Kesehatan yang berfungsi sebagai regulator dan fasilitator di masa mendatang semakin dituntut untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan lebih cepat, lebih baik dan lebih murah dan organisasi yang dapat melakukan hal seperti itu adalah organisasi yang bersifat efisien, efektif dan profesional.

Untuk mewujudkan hal tersebut maka diperlukan adanya organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah merupakan salah satu cara untuk mendorong setiap organisasi mulai dari rangking jabatan paling bawah sampai pada jabatan senior eksekutif (Syafaruddin dalam bahan pelatihan Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota). Ini akan memberdayakan organisasi untuk melakukan eksperimen secara terus menerus melakukan perubahan dan peningkatan guna mencapai tujuan-tujuan organisasi (De Kluver, 2000). Strategi untuk memperbaiki sistem organisasi yang pada gilirannya diharapkan dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung tercapainya visi dan misi Dinas Kesehatan secara optimal dan komprehensif.

Berbagai uraian yang telah dikemukakan tersebut menunjukkan bahwa kondisi Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta, harus berupaya untuk tetap tumbuh dan berkembang, terutama setelah diberlakukannya otonomi daerah. Oleh karena itu kepemimpinan yang mewujudkan kekuasaan dan bersifat klasik serta hanya terpusat pada suatu pimpinan, sudah tidak kondusif lagi di dalam pengelolaan suatu perusahaan. Titik berat penerapan kekuasaan harus didasarkan

pada terjadinya perubahan dalam organisasi, dalam arti bahwa kekuasaan yang sebelumnya terpusat, saat ini perlu untuk didesentralisasikan.

Dalam organisasi pelayanan publik semacam Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta, kepemimpinan yang akan mendesentralisasikan kekuasaannya pada unit-unit bawahannya dapat mendorong kemampuan untuk mengatasi persoalan yang timbul di unitnya masing-masing tanpa harus menunggu petunjuk dari atasan. Oleh karena itu sikap pemimpin dalam menghadapi perubahan tidaklah perlu dihindari, melainkan perubahan tersebut harus diikuti. Seperti yang dikemukakan dalam Al Qur'an, ayat 13:11, yakni: "Tidak akan berubah nasib suatu kaum atau masyarakat, jika kaum atau masyarakat itu, tidak berusaha mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri".

Dalam ulasan Goestiandi (1997), Lyle dan Signe Spencer bersama dengan McClelland telah mengidentifikasi beberapa kompetensi yang semakin penting bagi organisasi dalam menghadapi perubahan. Salah satunya adalah kepemimpinan dalam perubahan (*change leadership*), yaitu kemampuan mengkomunikasikan visi dan strategis dari perusahaan kepada seluruh pihak yang terkait (*stake holders*), menciptakan komitmen dan motivasi yang tulus *stake holders*, bertindak sebagai penggerak inovasi dan semangat kewirausahaan (*enterpreneurship*), dan mampu mengalokasikan sumberdaya organisasi secara lebih optimal untuk menghadapi perubahan-perubahan yang lazim terjadi.

Dalam era teknologi digital sekarang ini, kepemimpinan bisnis yang berhasil adalah manajer dengan kepemimpinan yang kreatif menggapai tujuan kedepan, *responsive* terhadap tantangan yang muncul, dan dengan kepemimpinan seperti itu mampu menggerakkan semua organisasi sebagai satu kesatuan team yang solid. Organisasi pembelajar memerlukan kepemim-

pinan yang visioner. Model kepemimpinan yang dapat menyerap perubahanlah yang dapat tetap bertahan. Dalam satu ulasan (Syahkroza, 1999), Burn menyatakan bahwa pemimpin yang reformis adalah pemimpin yang tidak menggunakan segala cara untuk mencapai tujuannya, tetapi menggunakan strategi dan taktik yang dapat dibenarkan secara moral, etika dan hukum. Lebih lanjut dikatakannya bahwa pemimpin yang reformis merupakan pemimpin yang mampu menstransformasikan organisasi yang dipimpinnya.

Dalam lingkungan kerja yang selalu responsif menghadapi perubahan, peran para pemimpin sangat penting dalam mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, loyalitas, dan terutama dalam memotivasi kerja para bawahannya. Untuk itu seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan untuk dapat bersikap dan berperilaku efektif dalam menjalankan tugasnya. Motivasi memiliki hubungan yang erat dengan sikap dan perilaku yang dimiliki oleh seseorang. Tiap-tiap individu mempunyai latar belakang dari sikap yang berbeda-beda terhadap rangsangan yang ada, sehingga motivasi yang muncul pada tiap-tiap individu pun berbeda-beda. Beberapa cara dapat digunakan para pemimpin untuk memberikan motivasi positif terhadap bawahannya, seperti penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, penghargaan khusus secara pribadi, kompetensi, partisipasi, kebanggaan atau kepuasan dan materi.

Setelah berjalannya otonomi daerah sejak 1999, pola kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta telah membawa pengaruh tersendiri terhadap kesiapan para pegawai dalam menghadapi perubahan. Kesiapan menghadapi perubahan dipengaruhi oleh fenomena kepemimpinan yang berlaku di Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta selama ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Meskipun demikian kondisi Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta saat ini masih belum memuaskan. Hal tersebut dapat dilihat dari fenomena yang ada yakni, karyawan menolak untuk melaksanakan cara kerja baru; karyawan menganggap cara kerja lama lebih baik dan cara kerja baru membingungkan, karyawan menutup diri dari informasi baru, karyawan bekerja lamban, karyawan tidak memahami visi misi dan karyawan lebih suka bekerja sendiri.

Latar belakang yang telah diuraikan tersebut di atas, mendorong penulis untuk melakukan penelitian mengenai "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Perubahan Organisasi Dalam Menghadapi Perubahan Dinas Kesehatan Setelah Diberlakukannya Otonomi Daerah".

Tujuan dari penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui berjalannya proses organisasi pembelajar di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta.
- 2) Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan dalam organisasi Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang berlaku dan motivasi di Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta secara bersama-sama terhadap perubahan.

#### KAJIAN PUSTAKA

Andayani (1998) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Perubahan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada PT. Delta Djakarta". Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Pengaruh perubahan gaya kepemimpinan terhadap motivasi itu sendiri meningkat untuk masa yang mendatang, sedangkan gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan dan sekaligus dapat meningkatkan motivasi kerja di masa mendatang adalah

gaya kepemimpinan orientasi prestasi, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif.

Suprpto (1999), telah melakukan penelitian dengan judul “Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Dati II Kinerja Wonogiri” dengan menyimpulkan:

- a. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam Kantor Dinas Pekerjaan Umum (DPU) Kabupaten Dati II Wonogiri cenderung ke arah tidak otoriter (63,33%). Sungguhpun kecenderungan kurang meyakinkan atau signifikan ini ditunjukkan dengan skore 3,17 (di atas sedikit dari tidak otoriter)
- b. Bahwa Gaya Kepemimpinan yang diterapkan dalam Kantor dinas Pekerjaan Umum (DPU) Kabupaten dati II Wonogiri cenderung ke arah gaya kepemimpinan yang demokratis. Kecenderungan tersebut juga tidak begitu signifikan apabila dilihat dari rata-rata standar skore yang ditetapkan, secara rata-rata di atas skore (3,386 atau 3,39) yang selisihnya hanya sedikit.
- c. Bahwa atas kecenderungan kedua arah (tidak otoriter, dan ke demokratis) yang tidak signifikan itu akan mempunyai makna bahwa profil gaya kepemimpinan yang ditetapkan belum sepenuhnya secara demokratis, dan masih ada gaya kepemimpinan yang otoriter sungguhpun hanya sedikit.

Kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dikembangkan oleh Bass (1985) bertolak dari pendapat Maslow tentang tindakan kebutuhan manusia. Menurut Kinkert dan Lewis (1987); Bycio, dkk (1995), Haddock (1989) kebutuhan bawahan lebih rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan pengharapan dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan kepemimpinan transaksional. Namun, aktualisasi diri, menurut Keller (1992) hanya dimungkinkan

terpenuhi melalui penerapan kepemimpinan transformasional.

Menurut Burns (1978) pada kepemimpinan transaksional, hubungan antar pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contigent reward* dan *management by-exception*.

Pada *contigent reward* dapat berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

*Management by-exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pemimpin hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pemimpin memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak terpenuhi oleh bawahan. Praktik *management by-exception*, pemimpin mendelagasikan tanggung jawab kepada bawahan dan menindaklanjuti dengan memberikan apakah bawahan dapat berupa pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.

Bass (1985) mengusulkan teori lain yaitu teori kepemimpinan transformasional. Menurut teorinya kepemimpinan transformasional dibangun atas gagasan-gagasan awal dari Burns (1979). Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan

mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan pemimpin. Pemimpin tersebut memotivasi para bawahan dengan: 1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan. 2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dan pada diri sendiri, dan 3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Avolio & Bass (1987) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. Pertama meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya. Misalnya, bawahan di dorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja. Kedua, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin.

## **LANDASAN TEORI**

### **Kepemimpinan**

Komitmen karyawan seringkali muncul dari pemimpin yang memberikan visi secara jelas yang dengan hasrat tinggi mengkomunikasikan daftar kegiatan dan tujuannya kepada karyawan. Dalam bukunya Syafaruddin (2001) disebutkan, konsep Pfeffer tersebut meletakkan faktor kepemimpinan dalam peran yang tidak lagi bersifat sentralistik tetapi lebih ke arah desentralistik dengan tetap berlandaskan pada komitmen semua orang terhadap pencapaian arah dan tujuan organisasi.

Jika perusahaan meletakkan SDM sebagai keunggulan kompetitif maka konsekuensinya ialah, manajemen harus mendorong peran karyawan ke arah posisi

memiliki tanggung jawab yang lebih besar, lebih memberikan kebebasan bagi mereka mengambil keputusan dan berkreasi (Syafaruddin, 2001). Ini berarti organisasi perlu didesain agar mampu memberi peluang bagi manajer dalam berbagai jenjang untuk memberikan kontribusi melalui kemampuan dan keahlian yang dimiliki terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kultur “menunggu perintah” harus tidak lagi dipertahankan dan diganti dengan kultur inovasi yang lebih memberi peluang pada orang-orang dalam organisasi untuk berkreasi.

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu kelompok akan lebih dirasakan jika terjadi suatu konflik atau perselisihan diantara orang-orang dalam kelompok, karena orang-orang tersebut akan mencari cara pemecahan supaya aturan-aturan dan norma-norma yang sebelumnya telah mereka sepakati bersama tetap ditaati. Dalam keadaan inilah, orang-orang dalam kelompok mulai mengidentifikasi dirinya dalam kelompok, menjaga kehidupan bersama dan menghindari konflik semaksimal mungkin. Dan disinilah peranan pemimpin sangat dibutuhkan. Para pemimpin juga memainkan peranan penting dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka (Handoko, 1995).

### **Pengertian Motivasi**

Manusia berbeda satu sama lain, bukan saja dalam kemampuan mereka untuk melakukan sesuatu, tetapi juga di dalam kemampuan mereka melakukan sesuatu. Seseorang bisa saja menarik kudanya ke pinggir sungai untuk minum, namun apakah kuda itu mau minum apa tidak, sangat tergantung kepada apakah kuda itu sedang haus atau tidak. Haus di sini merupakan dorongan yang harus datang dari dalam. Dorongan atau kemampuan untuk minum itulah yang dimaksud dengan motivasi.

Wexley dan Yukl (1997), memberikan batasan mengenai motivasi sebagai “*The process by which behaviour is energized and directed*” yang artinya pemberian atau penimbunan motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

Handoko (1992), mengatakan motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Winkel (1984), mendefinisikan motivasi adalah daya penggerak (motif) yang telah menjadi aktif, dimana aktifnya motif apabila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakannya. Sedangkan Moh. As’ad (1995), mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan semangat yang kekuatan dan kelemahannya ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja pada diri seseorang.

Dari berbagai pengertian motivasi di atas, pengertian motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dorongan dan kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu.

### Organisasi pembelajaran (*learning organization*)

Menurut Peter (1990), pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai suatu organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan masa depannya. Nilai pokok (*core value*) dari suatu *learning organization* adalah meningkatnya kemampuan strategis dari suatu organisasi (Pucik, 1993). Maksudnya, dengan menjadi *learning organization*, suatu organisasi akan lebih mampu bersaing dalam pasar. Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah meningkatkan kreativitas, kemampuan, kewirausahaan (*entrepreneurship*) dan otonomi organisasi,

tiga hal penting yang menunjang efektifitas penerapan strategi persaingan global yang proaktif dan fleksibel (Pucik, 1993).

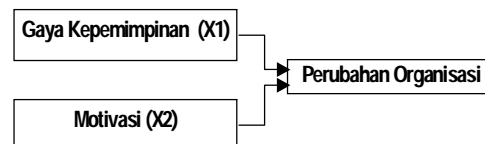
### Kultur Pembelajaran

Dinamika perilaku orang berdasarkan kompetensi yang dimiliki, kreativitas dan inovasi dalam organisasi tidak akan terbentuk tanpa dukungan kultur yang memungkinkan hal itu terjadi (Syafaruddin, 2004). Tetapi kultur juga terbentuk dari pandangan hidup seseorang atau kelompok dalam perusahaan. Dalam bisnis, kultur korporat adalah *the way of life* dari organisasi yang terbentuk melalui proses regenerasi karyawan (manajerial dan non-manajerial) dan proses transformasi nilai-nilai dari kepemimpinan. Kultur menyangkut; siapa kita, apa keyakinan kita, apa yang kita takukan dan bagaimana itu dilakukan.

Masalahnya, kultur dalam organisasi yang terbentuk melalui proses transformasi dan regenerasi itu, bisa mendorong orang untuk berprestasi, tetapi bisa pula membuat. Orang tidak mampu melakukan inovasi dan perubahan. Kultur seharusnya menciptakan lingkungan kerja yang membuat orang termotivasi, tertantang atau antusias dalam bekerja. Titik tumpu pembentukan kultur adalah nilai-nilai yang mempengaruhi *mindset* orang. *Shared mindset* adalah kultur.

### KERANGKA PEMIKIRAN

Pada prinsipnya kerangka pemikiran diperlukan untuk memperjelas penalaran sehingga sampai pada jawaban sementara atas masalah yang telah dirumuskan. Bertolak dari kajian teori yang sudah dijelaskan, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran sebagai berikut:



## HIPOTESIS

Ho : variabel gaya kepemimpinan yang berlaku dan variabel motivasi secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel perubahan

H1 : variabel gaya kepemimpinan yang berlaku dan variabel motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel perubahan.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Definisi Operasional Variabel

- 1) Variabel gaya kepemimpinan (X1)
  - a) Gaya kepemimpinan transformasional (X1a) adalah kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi sebagai lawan dari kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo yang dilihat dari aspek idealis *influence*, *inspiration* dan diukur melalui angket bawahan terhadap gaya kepemimpinan atasannya.
  - b) Variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1b) adalah kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran yang dilihat dari aspek aspek *contigent reward*, *active management by exception*, *pasive management by exception* dan *laissez faire* yang diukur melalui angket bawahan terhadap gaya kepemimpinan atasannya.
- 2) Variabel motivasi (X2)

Vroom (1964) sebagaimana dikutip oleh Unaradjan mengatakan bahwa istilah motivasi menunjuk kepada suatu proses yang meliputi berbagai pilihan yang dibuat oleh orang atau organisasi di antara berbagai bentuk alternatif aktivitas sukarela (Unaradjan dan Purwanto, 1993).
- 3) Perubahan Organisasi (Y)

Perubahan organisasi adalah merupakan kondisi dimana seseorang atau organisasi *resist* atau menolak atau menerima

perubahan. Mereka menginginkan status quo dan cenderung mempertahankannya. Di era lingkungan yang berubah, konsep resistensi terhadap perubahan haruslah dirubah. Sebuah organisasi tidak mungkin langgeng jika tidak berubah mengikuti lingkungan eksternal yang mengalami perubahan.

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Kesehatan yang berjumlah 115, kecuali pimpinan yang dijadikan obyek materi yang diteliti. Karyawan yang dijadikan responden ditentukan dengan kriteria telah memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun, dengan pertimbangan karyawan yang telah memiliki masa kerja di atas 5 tahun dianggap telah berpengalaman dan memiliki informasi yang obyektif,

### Teknik Pengukuran Data

Metode yang digunakan adalah metode rating yang dijumlah atau dikenal dengan metode likert. Metode ini merupakan penskalaan pernyataan sikap yang menggunakan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai skalanya. Skala Likert berisi pernyataan dan bukan berupa pertanyaan. Selanjutnya pilihan jawaban responden diberi skor. Skor setiap jawaban respondenakan dijumlahkan untuk memperoleh tabel skor sebagai ukuran bagi tanggapan mereka terhadap indikator setiap variabel penelitian. Semua perhitungan statistik akan menggunakan bantuan komputer melalui *software* pengolah data statistik yaitu SPSS versi 11 *for windows*.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional

Analisis terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa kuat penerapan Gaya Kepemimpinan Transfor-



masional yang dapat dipersepsikan oleh para pegawai. Dalam pengukuran ini menggunakan informasi dari jawaban pernyataan yang diberikan oleh 85 responden. Hasil pengukuran tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Apabila dilakukan penilaian terhadap total skor dari rata-rata seluruhnya (85 responden) dari variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif adalah sebesar **277**. Sedangkan penilaian rata-ratanya sebesar **3,25** sehingga menurut kriteria yang dipakai maka persepsi pegawai terhadap penerapan Gaya Kepemimpinan Transformatif di Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta adalah **Positif**.

Sedangkan skor total maksimal untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif diperoleh dari jumlah keseluruhan responden yang mengembalikan kuesioner (85 orang) dikalikan dengan skor nilai tertinggi yaitu 5 (lima), maka diperoleh skor maksimal 425. Dengan diperolehnya total skor berarti perbandingan dengan skor mak-

simal menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian sebesar 65 %.

$$\frac{\text{Total Skor Rata-rata}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$$

$$\frac{277}{425} \times 100\% = 65.17\%$$

### Deskripsi Tentang Gaya Kepemimpinan Transaksional

Analisis terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa kuat penerapan Gaya Kepemimpinan Transaksional yang dapat dipersepsikan oleh para pegawai. Dalam pengukuran ini menggunakan informasi dari jawaban pernyataan yang diberikan oleh 85 responden. Hasil pengukuran tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini. Hasil pengukuran tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 1.** Hasil Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

Skor	Kriteria	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju	-	
1,81 – 2,60	Tidak Setuju	21	24.7
2,61 – 3,40	Sedang	30	35.3
3,41 – 4,20	Setuju	30	35.3
4,21 – 5,00	Sangat Setuju	4	4.7
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer

**Tabel 2.** Hasil Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Skor	Kriteria	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju	-	
1,81 – 2,60	Tidak Setuju	8	9.4
2,61 – 3,40	Sedang	40	47.1
3,41 – 4,20	Setuju	35	41.2
4,21 – 5,00	Sangat Setuju	7	8.2
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data Primer

Apabila dilakukan penilaian terhadap total skor dari rata-rata seluruhnya (85 responden) dari variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional adalah sebesar **296**. Sedangkan penilaian rata-ratanya sebesar **3,48** sehingga menurut kriteria yang dipakai maka persepsi pegawai terhadap penerapan Gaya Kepemimpinan Transaksional di Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta adalah **Sangat Positif**

Sedangkan skor total maksimal untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional diperoleh dari jumlah keseluruhan responden yang mengembalikan kuesioner (85 orang) dikalikan dengan skor nilai tertinggi yaitu 5 (lima), maka diperoleh skor maksimal 425. Dengan diperolehnya total skor berarti perbandingan dengan skor maksimal menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian sebesar 70 %.

$$\frac{\text{Total Skor Rata - rata}}{\text{SkorMaksimal}} \times 100\% \\ \frac{296}{425} \times 100\% = 69.8\%$$

#### Deskripsi Tentang Motivasi Pegawai

Analisis terhadap variabel motivasi ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar motivasi yang dimiliki oleh para pegawai. Variabel ini terdiri dari 10 butir pernyataan, dimana masing-masing butir digunakan sebagai alat ukur. Dalam pengukuran ini menggunakan informasi dari jawaban pernyataan yang diberikan oleh 85 responden. Hasil pengukuran tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Apabila dilakukan penilaian terhadap total skor dari rata-rata seluruhnya (85 responden) dari variabel Motivasi adalah sebesar **292.1**. Sedangkan penilaian rata-ratanya sebesar **3,43** sehingga menurut kriteria yang dipakai maka penilaian pegawai terhadap Motivasi yang dimiliki oleh pegawai Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta adalah dengan kriteria yang **sangat positif**.

Sedangkan skor total maksimal untuk variabel Motivasi diperoleh dari jumlah keseluruhan responden yang mengembalikan kuesioner (85 orang) dikalikan dengan skor nilai tertinggi yaitu 5 (lima), maka diperoleh skor maksimal 425. Dengan diperolehnya total skor berarti perbandingan dengan skor maksimal menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian sebesar 69%.

$$\frac{\text{Total Skor Rata - rata}}{\text{SkorMaksimal}} \times 100\% \\ \frac{292.1}{425} \times 100\% = 69\%$$

#### Deskripsi Tentang Perubahan Organisasi

Analisis terhadap variabel Perubahan Organisasi ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar Perubahan Organisasi yang terjadi. Variabel ini terdiri dari 10 butir pernyataan yang mana masing-masing butir digunakan sebagai alat ukur. Dalam pengukuran ini menggunakan informasi dari jawaban pernyataan yang diberikan oleh 85 responden. Hasil pengukuran tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.

Apabila dilakukan penilaian terhadap total skor dari rata-rata seluruhnya (85 responden) dari variabel Perubahan Organisasi adalah sebesar **287**. Sedangkan penilaian rata-ratanya sebesar **3,37** sehingga menurut kriteria yang dipakai maka penilaian pegawai terhadap tingkat Perubahan Organisasi yang terjadi pada Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta adalah dengan kriteria yang **positif**.

Sedangkan skor total maksimal untuk variabel Perubahan Organisasi diperoleh dari jumlah keseluruhan responden yang mengembalikan kuesioner (85 orang) dikalikan dengan skor nilai tertinggi yaitu 5 (lima), maka diperoleh skor maksimal 425. Dengan diperolehnya total skor berarti perbandingan dengan skor maksimal menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian sebesar 68 %.

$$\frac{\text{Total Skor Rata - rata}}{\text{SkorMaksimal}} \times 100\%$$

$$\frac{287}{425} \times 100\% = 67.52\%$$

**Deskripsi Tentang Organisasi Pembelajaran**

Analisis terhadap variabel Organisasi pembelajaran ini dimaksudkan untuk

mengetahui seberapa besar Organisasi pembelajaran yang terjadi. Variabel ini terdiri dari 10 butir pernyataan yang mana masing-masing butir digunakan sebagai alat ukur. Dalam pengukuran ini menggunakan informasi dari jawaban pernyataan yang diberikan oleh 85 responden. Hasil pengukuran tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 3.** Hasil Penilaian Variabel Motivasi

Skor	Kriteria	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju		
1,81 – 2,60	Tidak Setuju	3	3.5
2,61 – 3,40	Sedang	40	47.1
3,41 – 4,20	Setuju	35	41.2
4,21 – 5,00	Sangat Setuju	7	8.2
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer

**Tabel 4.** Hasil Penilaian Variabel Perubahan Organisasi

Skor	Kriteria	Frekwensi	Persentase (%)
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju		
1,81 – 2,60	Tidak Setuju	3	3.5
2,61 – 3,40	Sedang	39	45.9
3,41 – 4,20	Setuju	36	42.4
4,21 – 5,00	Sangat Setuju	7	8.2
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer

**Tabel 5.** Hasil Penilaian Organisasi Pembelajaran

Skor	Kriteria	Frekwensi	Persentase (%)
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju	3	3.5
1,81 – 2,60	Tidak Setuju	7	8.2
2,61 – 3,40	Sedang	39	45.9
3,41 – 4,20	Setuju	33	38,8
4,21 – 5,00	Sangat Setuju	3	3.5
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>	<b>100</b>

Apabila dilakukan penilaian terhadap total skor dari rata-rata seluruhnya (85 responden) dari variabel Organisasi Pembelajaran adalah sebesar **272**. Sedangkan penilaian rata-ratanya sebesar **3,2** sehingga menurut kriteria yang dipakai maka penilaian pegawai terhadap Organisasi Pembelajaran yang terjadi pada Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta adalah dengan kriteria yang *positif*.

Sedangkan skor total maksimal untuk variabel Organisasi Pembelajaran diperoleh dari jumlah keseluruhan responden yang mengembalikan kuesioner (85 orang) dikalikan dengan skor nilai tertinggi yaitu 5 (lima), maka diperoleh skor maksimal 425. Dengan diperolehnya total skor berarti perbandingan dengan skor maksimal menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian sebesar 64 %.

$$\frac{\text{Total Skor Rata-rata}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$$

$$\frac{272}{425} \times 100\% = 64\%$$

#### Analisis Kuantitatif

Pengujian korelasi ini menunjukkan hasil koefisien korelasi untuk semua variabel. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara beberapa variabel yakni antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1a), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1b), variabel Motivasi (X2), dan variabel Perubahan Organisasi (Y).

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil perhitungan koefisiensi korelasi (r) untuk semua variabel yang dimasukkan dalam perhitungan. Dengan analisis korelasi dapat dilihat satu persatu hubungan/korelasi tersebut.

Dari pengolahan data yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut;

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap Perubahan Organisasi (Y) = 0,761\*\*

2. Pengaruh Motivasi (X<sub>2</sub>) dengan Perubahan Organisasi (Y) sebesar 0,756\*\*
3. Dapat pula diketahui bagaimana pengaruh variabel bebas saja, yakni antara X<sub>1</sub> dengan X<sub>2</sub>, yaitu pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dengan Motivasi (X<sub>2</sub>) = 0,764\*\*

#### Analisis Parsial

##### Korelasi antar X<sub>1</sub> dan Y:

Jika diperhatikan hasil r = 0,761 dengan probabilitas (tingkat signifikan) = 0,000. Jadi probabilitasnya 0,000 < 0,05, dengan demikian Ho: ditolak. Keadaan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat erat antara Gaya Kepemimpinan yang berlaku (X<sub>1</sub>) dengan Perubahan Organisasi (Y). Dari hasil r tersebut terdapat tanda dua bintang (\*\*). Tanda ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut “sangat positif”, yakni pada tingkat signifikan 0,01. Jika hanya satu bintang (\*) maka pengaruh tersebut dikatakan “positif”, yakni pada tingkat signifikan 0,05.

##### Korelasi antara X<sub>2</sub> dan Y:

Jika diperhatikan hasil r = 0,756 dengan probabilitas (tingkat signifikan) = 0,000. Jadi probabilitasnya 0,000 < 0,05, sehingga dengan demikian Ho: ditolak. Keadaan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat erat antara Motivasi (X<sub>2</sub>) dengan Perubahan Organisasi (Y). Dari hasil r tersebut terdapat tanda dua bintang (\*\*). Tanda ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut “sangat positif”, yakni pada tingkat signifikan 0,00. Jika hanya satu bintang (\*) maka pengaruh tersebut dikatakan “positif”, yakni pada tingkat signifikan 0,05.

#### Uji Koefisien Determinasi Secara Serentak

Dari hasil analisis dengan SPSS yang dilakukan diperoleh nilai koefisien determinasi (R) sebesar 0,808. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan yang berlaku (X<sub>1</sub>), dan variabel

Motivasi ( $X_2$ ), secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 80,8 % terhadap variasi variabel Perubahan Organisasi (Y).

Sesuai dengan nilai koefisien determinasi di atas, dapat dihitung besarnya perubahan variabel terikat yang disebabkan oleh variabel bebas yang lain di luar variabel yang diteliti yaitu dengan perhitungan sebagai berikut:

$$1 - R^2 = 1 - 0,808 = 0,192$$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel Perubahan Organisasi (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas lain yang tidak diteliti adalah sebesar 0,192

Untuk mengetahui apakah nilai koefisien determinasi tersebut termasuk kategori signifikan atau tidak maka dapat dilakukan dengan mengadakan uji signifikansi F. Dari hasil analisis diperoleh nilai  $F_{test}$  sebesar 77,026 Kemudian dikonsultasi-

kan dengan harga  $F_{tabel}$  pada tingkat kepercayaan 95% ( $p=0,05$ ;  $df=2:82$ ), sebesar 3,090. Dengan membandingkan nilai  $F_{test}$  dengan nilai  $F_{tabel}$  di atas maka dapat diketahui ternyata nilai  $F_{test}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  ( $77,026 > 3,090$ ). Dengan demikian dapat diartikan bahwa koefisien determinasi tersebut adalah signifikan pada tingkat kepercayaan 95 %.

#### Uji Koefisien Regresi Secara Individual

Teknis analisis koefisien regresi berganda (*Multiple Regression*) digunakan untuk mengetahui besarnya perubahan variabel terikat yang disebabkan oleh perubahan yang terjadi pada variabel bebas. Berdasarkan pengolahan data dengan bantuan komputer program SPSS diperoleh koefisien regresi dalam Tabel 7. Berdasarkan tabel tersebut dapat diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 4,175 + 0,243 X_1 + 0,391 X_2$$

**Tabel 6.** Nilai Koefisien Korelasi Antar Variabel

Pearson Correlation		Y	X1	X2
	Y	1,000	,761	,756
	X1	,761	1,000	,764
	X2	,756	,764	1,000
Sig. (1-tailed)	Y		,000	,000
	X1	,000		,000
	X2	,000	,000	
N	Y	85	85	85
	X1	85	85	85
	X2	85	85	85

Sumber: Data diolah

**Tabel 7.** Koefisien Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized	t	Sig
	B	Std Error			
1 (Constant)	4.175	2.468		1.692	.095
Gaya kepemimpinan	.243	,056	0,442	4.376	.000
Motivasi	.391	,094	0,419	4.149	.000

Berdasarkan persamaan garis regresi tersebut, maka dapat diartikan bahwa:

- Setiap terjadi kenaikan Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar satu satuan akan mengakibatkan peningkatan Perubahan Organisasi (Y) sebesar 0,243 kali.
- Setiap terjadi peningkatan Motivasi (X2) sebesar satu satuan akan mengakibatkan terjadinya peningkatan Perubahan Organisasi (Y) sebesar 0,391 kali.

### Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan bahwa keseluruhan koefisien regresi juga signifikan dalam menentukan nilai variabel dependen, maka perlu diuji:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots = \beta_k = 0$$

Untuk tujuan pengujian ini digunakan statistik F:

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Jika F hitung > F tabel ( $\alpha$ ; k; n-k-1) maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Hipotesis yang diajukan menyatakan adanya pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan yang berlaku (X<sub>1</sub>), dan variabel Motivasi (X<sub>2</sub>), secara bersama-sama (*simultan*) terhadap variabel Perubahan Organisasi (Y), dilakukan dengan menggunakan uji F pada tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ). Dari hasil penghitungan dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 77,026. Bila dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  pada tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 3,090. Berarti  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  (77,026 > 3,090). Sehingga Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif antara variabel Gaya Kepemimpinan yang berlaku (X<sub>1</sub>), dan variabel Motivasi (X<sub>2</sub>), secara simultan terhadap variabel Perubahan Organisasi (Y) **tidak ditolak**.

### Hasil Analisis

Hasil analisis yang telah penulis lakukan dimuka menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan berlaku saat ini adalah gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini disebabkan Dinas Kesehatan kota Yogyakarta merupakan organisasi birokrasi yang menekankan kepada legitimate power dan menghormati peraturan-peraturan serta tradisi daripada pengaruh yang didasarkan atas pertukaran atau inspirasi. Hasil tersebut juga ditunjukkan oleh sangat positifnya penilaian dari para pegawai terhadap perilaku yang melekat pada pimpinan Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta dengan berbagai indikator yang penulis gunakan yaitu:

- Contingent reward* (imbalan kontingen-si), yaitu memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya.
- Management by Exception* (manajemen pengecualian), yaitu sikap pemimpin yang hanya sekedar mempertahankan cara kerja yang telah ada, asalkan telah dikerjakan dengan baik oleh bawahan.
- Laissez Faire*, yaitu melepaskan tanggungjawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Kondisi tersebut tentu saja tidak akan dapat mendorong terjadinya proses pembelajaran sebagai modal penting untuk mewujudkan perubahan organisasi sesuai yang dituangkan dalam peran otonomi daerah yang telah digulirkan sejak tahun 1999.

### Saran

Motivasi yang tinggi dapat tercipta kalau para pegawai dapat merasakan kenyamanan dalam bekerja, insentif yang wajar, dan pekerjaannya sesuai dengan keterampilannya. Untuk memotivasi para pekerja perlu melihat faktor apa yang mempengaruhi perubahan sikap kerja, yaitu faktor eksternal dan internal (Gibson, 1998). Faktor eksternal merupakan perubahan yang

dipengaruhi oleh lingkungan, sedangkan faktor internal merupakan perubahan yang dipengaruhi oleh latar belakang pekerja dan persepsi. faktor internal ini sulit untuk dirubah, karena adanya *resistance to change* dalam diri pegawai. Untuk merubahnya perlu melihat sejarah atau latar belakangnya dan kemauan diri pegawai itu sendiri.

Keterlibatan pegawai juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan untuk memaksimalkan SDM. Para pemimpin atau manajer melibatkan para pegawainya dalam mengambil keputusan dan penentuan usaha-usaha dalam pencapaian kesuksesan bersama, disamping itu perlu adanya pengawasan manajer sebagai standarisasi kemampuan dan koreksi.

Dalam Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta diperlukan suatu sistem penilaian kinerja sehingga bisa dibedakan antara karyawan yang mempunyai kinerja bagus dan karyawan yang malas untuk bekerja. Sistem Reward antara lain dengan pemberian intensif ataupun bertambahnya penghasilan hal

ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada karyawan agar bekerja dengan lebih baik. Sistem *punishment* terhadap penyimpangan yang nyata dari standar-standar kinerja yang dapat diterima.

#### **Keterbatasan Dan Saran Bagi Penelitian Yang Akan Datang**

1. Penelitian yang akan datang tentang topik ini diharapkan menggunakan subyek yang lebih luas
2. Penelitian yang akan datang tentang topik ini diharapkan menggunakan pengukuran variabel rating scale sehingga responden lebih leluasa dalam memberikan penilaian berdasarkan profesional adjustmentnya
3. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambah variabel lain yang lebih luas, sehingga lebih dapat menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan secara lebih luas

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alhusin, Syahri, (2002), *Aplikasi Statistik Praktis dengan dengan SPSS. 10 for Windows J & J Learning* Yogyakarta.
- Alwi, Syafaruddin, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Stralteigi Kelunggulan kompetitif*, cetakan 1, BPFE, Yogyakarta.
- Anthony, William P., Parrewe, Pamela L. and Kacmar, K. Michele, (1996), *Strategic Human Resource Manajemen*, Secon Edition, The Dryden Press, USA.
- Arikunto, Suharsimi, (1996), *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*, Edisi Revisi Ketiga, Rineka Cipta, Jakarta.
- Azwar, Saifuddin, (1997), *Reliabilitas dan Validitas*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Cooper, Donald R. and Eniory, C. William, (1995), *Business Research Methods*, Fifth Edition, Richard D. Irwin, Inc., USA.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Sudita, I Nyoman, (1997), *Perilaku Keorganisasian, Edisi Pertama*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Gibson, Ivancevich and Donelly, (1997), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Ninth Edition, Richard D. Irwin, Inc., USA.

- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A., (1997), *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work*, Sixth Edition, Prentice-Hall, Inc., USA.
- Handoko, Hani T., (1995), *Manajemen*, Edisi Kedua, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, (1996), *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Edisi Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidjracman dan Husnan, Suad, (1990), *Manajemen personalia*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Koontz, O'Donnell and Weihrich, (1986). *Essential of Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill Book Company, USA.
- Luthans, Fred, (1995). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc., USA. Muchinsky, Paul M., (1987). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Second Edition, The Dorsey Press, Chicago.
- Nemerov, Donald S., (1993). "Motivating and Creating Harmony in The Call Center", *Telemarketing Magazine (TLM)*, Vol. 11, February, P. 53-56.
- Pascale, Ricahrd Tanner and Athos, Anthony G., (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, Warner Book, USA.
- Pearce II, John A. and Robinson, Richard B., Jr., (1994). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, Fifth Edition, Richard D. Irwin, Inc., USA.
- Pitman, Ben, (1991). "How Do I Motivate and Lead My People?" *Journal of Systems Management*, Vol. 42, March, p. 32-34.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan Handoko, Hani, (1990). *Organisasi Perusahaan*, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Seventh Edition, Prentice-Hall, Inc., USA.
- Ruky, Ahmad S, (1999). *Penerapan Visionary Leadership dalam Perusahaan Indonesia*, dalam Usahawan Edisi 09 tahun XXVI, Jakarta.
- Santoso, Singgih, (1999). *SPSS: Mengelola Data Statistik Secara Profesional*, P.T. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, (1989). *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta.
- Soegiyono, (1997). *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Suprpto, J., (1992). *Statistik: Teori dan Aplikasi*, Jilid Kedua, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Thoha, Miftah, (1990). *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Thoha, Miftah, (1990). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali Pers, Jakarta.



- Timpe, A. Dale, (1991). *Leadership* (Kepemimpinan). (Terjemahan Indonesia oleh Susanto Budidharma), Facts on File, Inc., New York.
- Tjiptono Fandy dan Syakhroza, Ahkmad, *Kepemimpinan Transformasional*, dalam *Usahawan Edisi 09 Tahun XXVIII*, Jakarta 1999.
- Uchjana Effendy, Onong, (1981). *Kepemimpinan dan Komunkasi*, Penerbit Alumni, Bandung.
- Wahjosumidjo, (1985). *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Winardi, (1984). *Psikologi Industri dan Sosial*, Cetakan Pertama, Pustaka Jaya, Jakarta.
- Yukl, Gary A., (1989). *Leadership in Organizations*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., USA.