



# HUBUNGAN PENDELEGASIAN WEWENANG KEPALA DISPENDA DENGAN EFEKTIFITAS ORGANISASI

(Suatu studi di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember)

## SKRIPSI

Dijadikan untuk memenuhi salah satu syarat Ujian  
guna memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Pada  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Oleh

*Very Novenis Dian Sofa*

NIM. 980910201280

Pembimbing I

Drs. H. BOEDIJONO, M.Si

Pembimbing II

Dra. INTI WASIATI, MM

Terima  
No. Induk: 1401  
Hadiah  
Pembelian  
Tgl. 14 JUL 2003  
fat

S  
Klass  
658.3  
SOF  
h  
C.1

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2003

## PENGESAHAN

Telah diterima dan di pertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu ( S1 )  
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

Pada

Hari : Senin

Tanggal : 12 Mei 2003

Jam : 08.00 WIB - Selesai

Tim Penguji

Ketua



Drs. Ardiyanto, M.Si  
NIP. 131. 658. 388

Sekretaris



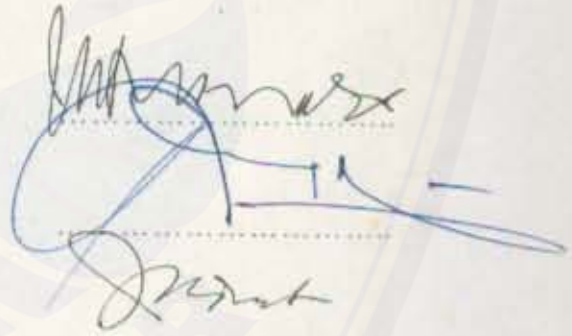
Drs. H. Boedijono, M.Si  
NIP. 131. 832. 304

Anggota :

1. Dra. Inti Wasiati, MM  
NIP. 130. 808. 982

2. Drs. H. Sunaryo D.W  
NIP. 130. 261. 789

3. Drs. Abd. Kholiq Azhari, M.Si  
NIP. 131. 832. 305



Mengetahui

Dekan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember



Drs. H. Moch. Toerki  
NIP. 130. 524. 832

### Motto

- ❖ Dan barang siapa yang buta hatinya di dunia ini, niscaya di akhirat nanti ia akan lebih buta pula dan lebih tersesat dari jalan yang benar ( Q.S AL – ISRAA' : 72 )
- ❖ Hai orang-orang yang beriman, jika kamu menolong agama ALLAH, niscaya Dia akan menolongmu dan meneguhkan kedudukanmu ( Q.S AL – AHQAAF : 7 )



## PERSEMBAHAN

Puji syukur tiada terhingga kehadiran-MU  
kupersembahkan skripsi ini untuk :

- ❖ Ibunda Nariyah tercinta dan Ayahanda Sutono tersayang. Sungguh begitu mulia pengorbananmu, dengan penuh kasih dan kesabaran engkau membesarkanku, panjatan doamu kucurkan airmata untuk perjalananku, teruntuk Ibunda dan Ayahanda kupersembahkan segala suksesku. Semoga segala Rahmat, Taufik serta Hidayah-Nya senantiasa terlimpah untuk Ibunda dan Ayahanda dan hanya kepada engkau segala bakti dan dedikasi.
- ❖ Untuk adik-adikku Hepy Lail Farih, Asep Vico, Yiyin Mefila Prifin, Candra Nita dan juga Deni semoga Kakak bisa “membesarkanmu” serta untuk seluruh keluarga yang ada di Madiun atas segala dorongan dan doanya.
- ❖ Teruntuk “CA-ku” yang telah menemani perjalanan ini dengan segala doa, cinta dan kasih.
- ❖ **A L M A M A T E R - K U** tercinta



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul "*Hubungan Pendelegasian Wewenang Kepala Dispenda Dengan Efektifitas Organisasi*" dengan baik.

Tujuan dari penulisan Skripsi ini adalah dalam rangka memenuhi dan melengkapi salah satu syarat guna mendapatkan gelar sarjana strata satu ( S1 ) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Berbagai dukungan dan bantuan dari banyak pihak sangat berharga dan begitu berarti dalam penyusunan skripsi ini. Maka penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan sebesar-besarnya kepada:

1. Ibunda Nariyah tercinta dan Ayahanda tersayang yang senantiasa mengiringi langkah penulis dengan cahaya kasih sayang, panjatan doa, perhatian dan pengorbanan yang begitu mendalam.
2. Bapak Drs. H. Moch. Toerki selaku Dekan FISIP Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Ardiyanto, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi dan sekaligus sebagai dosen wali penulis
4. Bapak Drs. H. Boedijono, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara dan sekaligus sebagai Dosen Pembimbing I yang telah begitu sabar dan pengertian dalam memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Dra. Inti Wasiati, MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah begitu perhatian memberikan petunjuk, bimbingan dan dorongan yang sangat berarti dalam penyusunan skripsi ini kepada penulis.
6. Bapak Drs. Rufai selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang telah memberikan bantuan hingga terselesaikannya tugas akhir ini.
7. Thole dengan segala puisinya, Malkanthu "proyek tahu", Cemeng "pendekar sakti", Bejho "peace dan selalu nyaman", Si Kerbau dengan segala "rumputnya", Si Lutung Kasarung "*ahli ongko-ongko*", Al Faruq, dan seluruh

teman-teman kost yang masih “berjuang dan jalan masih panjang” semoga sukses selalu.

8. Anak-anak AN *songo wolu*.
9. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas segala budi baik tersebut. Sebagai Manusia biasa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran dan kritik membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, Mei 2003

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN MOTTO .....	i
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR LAMPIRAN .....	vi
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	16
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	16
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	16
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	17
1.4 Kerangka Teori .....	18
1.4.1 Konsep Pendelegasian Wewenang .....	26
1.4.1.1 Wewenang / Authority .....	31
1.4.1.2 Tanggung jawab / Responsibility .....	32
1.4.2 Konsep Efektifitas Organisasi .....	33
1.4.2.1 Produksi .....	34
1.4.2.2 Efisiensi .....	34
1.4.2.3 Kepuasan .....	35
1.4.2.4 Keadaptasian .....	35
1.4.2.5 Pengembangan .....	35
1.5 Hipotesis .....	36
1.6 Definisi Operasional .....	37
1.6.1 Pendelegasian Wewenang .....	38

1.6.1 Wewenang .....	38
1.6.2 Tanggung jawab .....	38
1.6.2 Efektifitas Organisasi .....	39
1.6.2.1 Produksi .....	39
1.6.2.2 Efisiensi .....	39
1.6.2.3 Kepuasan .....	39
1.6.2.4 Keadaptasian .....	39
1.6.2.5 Pengembangan .....	40
1.7 Metode Penelitian .....	40
1.7.1 Metode Penentuan Populasi .....	41
1.7.2 Metode Penentuan Sampel .....	41
1.7.3 Metode Pengumpulan Data .....	43
1.7.3.1 Teknik Observasi .....	44
1.7.3.2 Teknik Dokumentasi .....	44
1.7.3.3 Teknik Interview .....	44
1.7.3.4 Teknik Kuisisioner .....	45
1.7.4 Metode Analisa Data .....	45
<b>II DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN</b>	
2.1 Pengantar .....	49
2.2 Visi dan Misi .....	49
2.3 Kedudukan, Tugas, dan Fungsi serta Susunan Organisasi dan Tata Kerja .....	50
2.3.1 Kedudukan .....	50
2.3.2 Tugas Pokok .....	50
2.3.3 Fungsi Dispenda .....	50
2.3.4 Susunan Organisasi .....	51
2.3.5 Tata Kerja .....	57
2.4 Keadaan Pegawai .....	58
2.5 Struktur Organisasi Dispenda Kabupaten Jember .....	60
<b>III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN</b>	
3.1 Pengantar .....	61



3.2 Variabel Pendelegasian Wewenang ( X )...	62
3.2.1 Wewenang .....	62
3.2.2 Tanggung jawab.....	63
3.3 Efektifitas Organisasi ( Y ).....	65
3.3.1 Produksi .....	65
3.3.2 Efisiensi .....	67
3.3.3 Kepuasan .....	68
3.3.4 Keadaptasian .....	69
3.3.5 Pengembangan .....	70
<b>IV. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA</b>	
4.1 Pengantar .....	73
4.2 Penentuan Nilai Rank .....	73
4.2.1 Variabel Pendelegasian Wewenang .....	74
4.2.2 Variabel Efektifitas Organisasi .....	75
4.3 Analisis Deskriptif .....	76
4.3.1 Analisis & Interpretasi Data Variabel X .....	76
4.3.2 Analisis & Interpretasi Data Variabel Y .....	77
4.4 Penentuan Korelasi .....	79
4.4.1 Perhitungan Korelasi antara Variabel Pendelegasian ( X ) Wewenang Dengan Efektifitas Organisasi ( Y ) .....	80
4.4.2 Menentukan $T_x$ dan $T_y$ .....	81
4.4.3 Menentukan Nilai $X^2$ dan $Y^2$ .....	82
4.4.4 Menghitung Koefisien Korelasi ( rs ) Variabel X dan Variabel Y .....	83
4.4.5 Pengujian Tingkat Signifikansi .....	84
<b>V. PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	85
5.2 Saran .....	86

**DAFTAR PUSTAKA**

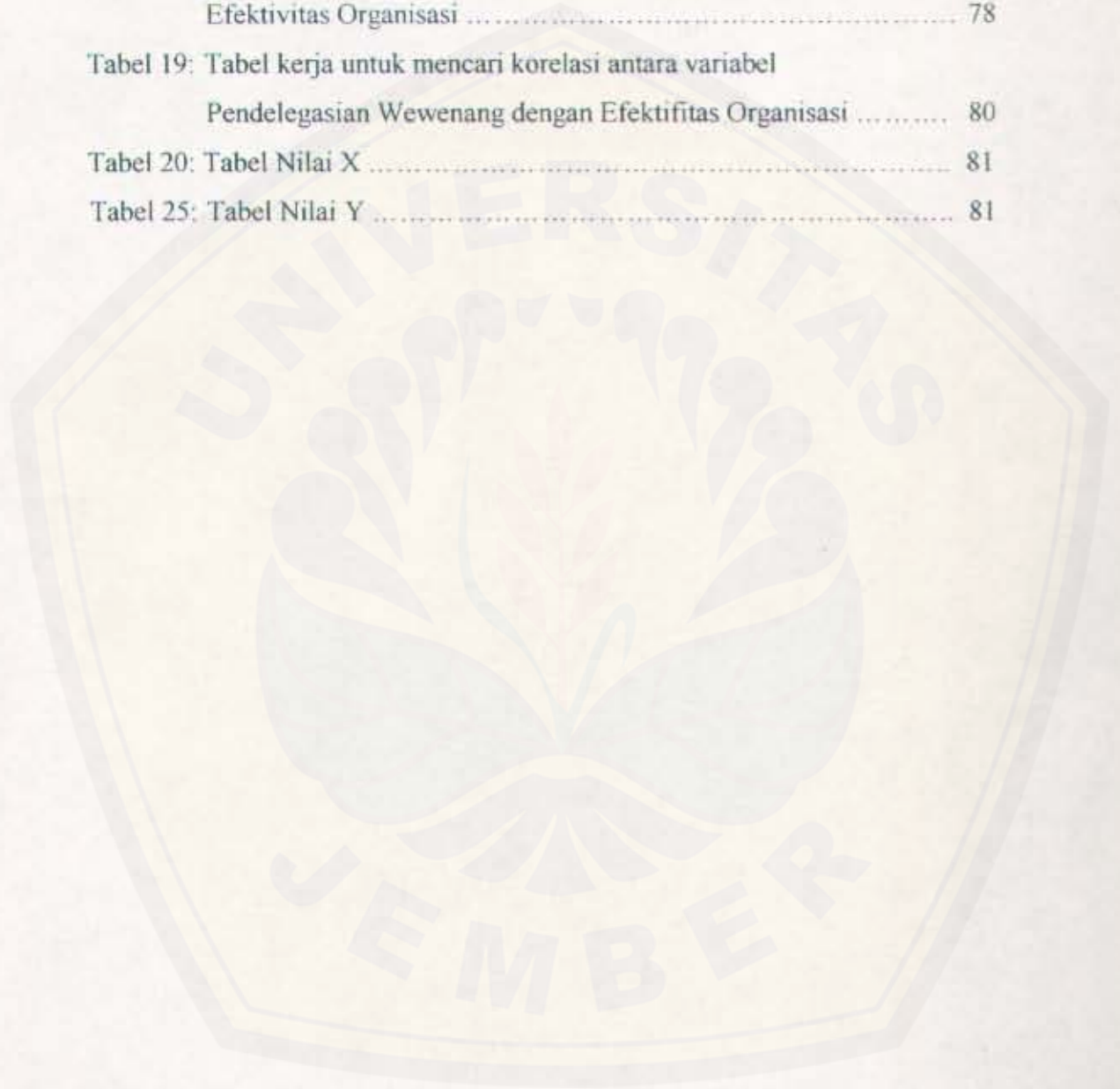
**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1 : Realisasi Penerimaan PAD Kabupaten Jember tahun Tahun anggaran 2001 / 2002 .....	5
Tabel 2 : Realisasi Program Kerja Kantor Dispenda Kabupatem Jember Tahun Anggaran 2001 / 2002 .....	14
Tabel 3 : Jumlah pegawai berdasarkan pangkat / golongan .....	58
Tabel 4 : Jumlah pegawai berdasarkan Unit kerja .....	58
Tabel 5 : Jumlah pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan .....	59
Tabel 6 : Data jawaban respondens terhadap indikator Wewenang .....	62
Tabel 7 : Data Jawaban Respondens terhadap indikator Tanggung jawab .....	63
Tabel 8 : Data jawaban respondens terhadap Variabel Pendelegasian Wewenang .....	64
Tabel 9 : Data jawaban respondens terhadap indikator Produksi .....	66
Tabel 10: Data jawaban respondens terhadap indikator Efisiensi .....	67
Tabel 11: Data jawaban respondens terhadap indikator Kepuasan .....	68
Tabel 12 : Data jawaban respondens terhadap indikator Keadaptasian .....	69
Tabel 13 : Data jawaban respondens terhadap indikator Pengembangan .....	70
Tabel 14 : Data jawaban respondens terhadap Variabel Efektivitas Organisasi .....	71
Tabel 15: Data penentuan nilai rank variabel Pendelegasian Wewenang ( X ) .....	74
Tabel 16: Data penentuan nilai rank variabel Efektifitas	



Organisasi ( Y ) .....	75
Tabel 17 : Prosentase Jawaban respondens terhadap variabel Pendelegasian Wewenang .....	77
Tabel 18 : Prosentase jawaban respondens terhadap variabel Efektivitas Organisasi .....	78
Tabel 19: Tabel kerja untuk mencari korelasi antara variabel Pendelegasian Wewenang dengan Efektifitas Organisasi .....	80
Tabel 20: Tabel Nilai X .....	81
Tabel 25: Tabel Nilai Y .....	81



## LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Daftar Kuisisioner
2. Tabel harga-harga kritis rs Koefisien Korelasi Rank Spearman
3. Tabel harga-harga kritis t
4. Surat izin dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
5. Surat izin dari BAKESBANG Kabupaten Jember
6. Surat keterangan pelaksanaan Penelitian dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember





## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu bangsa yang ingin mewujudkan tujuan negaranya harus melaksanakan pembangunan nasional secara berencana dan bertahap serta terus menerus berkesinambungan, yang meliputi segala bidang kehidupan bangsa baik fisik maupun non fisik. Untuk mewujudkan suatu masyarakat yang adil dan makmur yang berkesinambungan antara materiil dan spirituil berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Dalam rangka mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur tersebut perlu dilibatkan semua unsur yang ada dalam negara salah satunya adalah pegawai negeri.

Dengan demikian upaya peningkatan mutu aparatur negara dan pemerintahan pada hakekatnya dapat dikatakan sebagai upaya peningkatan dalam memberikan pelayanan pada masyarakat melalui tenaga pikiran dan fungsinya dalam pelaksanaan pembangunan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam GBHN ( 1999 : 151 ) di kemukakan sebagai berikut:

Pembangunan aparatur pemerintahan diarahkan pada peningkatan kualitas, efisiensi, efektivitas seluruh tatanan administrasi pemerintahan termasuk peningkatan kemampuan dan disiplin, pengabdian, keteladanan dan kesejahteraan aparaturnya sehingga secara keseluruhan makin mampu melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang sebaik-baiknya khususnya dalam melayani, mengayomi, serta tanggap terhadap kepentingan dan aspirasi masyarakat.

Berdasarkan penjelasan GBHN diatas jelas bahwa dalam rangka mencapai tujuan nasional maka diperlukan adanya aparatur negara yang bersih dan berwibawa, berkepribadian dan bermental baik berkualitas dan mempunyai rasa tanggung jawab dan pengabdian yang tinggi pada masyarakat, bangsa dan negara demi keberhasilan pembangunan nasional. Para penyelenggara negara sebagai aparat pemerintah mempunyai tugas dalam melaksanakan dan mengelola



kegiatan-kegiatan pembangunan. Seperti yang dikemukakan oleh Kansil ( 1985 : 338 ) bahwa :

Kedudukan dan peranan pegawai negeri sipil adalah penting dalam menentukan, karena pegawai negeri sipil adalah aparatur negara, bertugas untuk menyelenggarakan pemerintah dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional.

Berdasarkan pendapat diatas maka pegawai kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember juga merupakan anggota pegawai negeri sipil yang mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan otonomi daerah untuk ikut serta menggali sumber keuangan daerah serta mengoptimalkan pemasukan daerah melalui peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui kemampuan otonomi suatu daerah adalah kemampuan keuangan suatu daerah. Dimana dalam hal ini merupakan faktor yang penting dalam mengukur tingkat kemampuan daerah dalam menjalankan otonominya. "Pembangunan daerah memerlukan biaya yang besar oleh karena itu perlu diperkirakan biaya untuk kegiatan pelaksanaan, pengaturan dan pengurusan rumah tangga daerah"( Ibnu Syamsi,1983:190 ). Pembangunan daerah yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional ini tidak terlepas dari pendanaan atau keuangan. Seperti yang dikemukakan oleh Basri ( 1995 : 112 ) yang menyatakan bahwa, "Dalam menyelenggarakan Otonomi Daerah, salah satu pilar utama yang harus ditegakkan oleh Pemerintah Pusat adalah aspek pembiayaan". Dari pendapat tersebut terlihat bahwa daerah membutuhkan biaya yang cukup untuk dapat menyelenggarakan tugas, kewajiban serta kewenangan yang ada padanya.

Untuk membiayai pelaksanaan pembangunan di daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, pemerintah telah menetapkan Undang-Undang No 22 dan 25 tahun 1999 yang memberikan dampak terjadinya perubahan struktur keuangan pemerintah daerah di kabupaten / kota di Indonesia. Perubahan struktur keuangan daerah tersebut disebabkan karena :

1. Penyerahan kewenangan pemerintah pusat kepada daerah harus disertai dengan penyerahan dan pengalihan pembiayaannya. Dengan demikian semua



bidang pemerintah ( kecuali yang telah ditetapkan UU ) yang berada di daerah selanjutnya pembiayaannya menjadi tanggung jawab pemerintah daerah yang bersangkutan. Hal tersebut akan mendorong perubahan pengeluaran rutin pemerintah daerah. Semakin banyak jumlah kelembagaan yang didesentralisasikan dan berada di suatu daerah, semakin besar kebutuhan dana yang harus disediakan oleh pemerintah daerah untuk membiayai pengeluaran rutin instansi / dinas tersebut.

2. Adanya reformasi pada struktur manajemen dan pengelolaan penerimaan pemerintah daerah. Dalam struktur penerimaan daerah terdapat sumber sumber penerimaan baru yang disebut penerimaan dan perimbangan yaitu pendapatan dana perimbangan bagian daerah atas penerimaan yang berasal dari beberapa potensi ekonomi ( asli ) daerah menjadi bertambah. Sumber penerimaan tersebut telah memberikan sejumlah tertentu ( berdasarkan prosentase ) pendapatan kepada pemerintah daerah atas penerimaan yang tidak termasuk kedalam pendapatan asli daerah. Disamping itu pada sisi manajemen pengelolaannya, pemerintah daerah menjadi memiliki kewenangan yang sangat luas untuk melakukan upaya penggalan potensi ekonomi daerah dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah. Akibat adanya perubahan tersebut, penerimaan daerah secara keseluruhan akan mengalami perubahan.

Perubahan struktur keuangan daerah akibat perubahan aturan dan administrasi pengelolaan pendapatan daerah dan pengeluaran ( rutin ) daerah, pada akhirnya akan memberikan pengaruh terhadap tingkat kemandirian daerah dalam menjalankan kegiatan pemerintah dan pembangunan.

Usaha untuk menggali dan mengembangkan potensi daerah dalam rangka mensukseskan otonomi daerah diperlukan wadah atau organisasi yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Organisasi dalam hal ini adalah organisasi pemerintah daerah, yang berupa dinas-dinas pemerintah di daerah. Organisasi pemerintah daerah sangat penting dalam pelaksanaan otonomi daerah yang menyediakan kualitas sumber daya manusia yang memadai yang mampu

menjalankan otonomi daerah dengan baik dan lancar. Dikemukakan oleh Rasyid ( 1997 : 7 ) sebagai berikut :

Implementasi otonomi terutama untuk merangsang daerah agar berpikir kreatif dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Cara daerah mengembangkan kreatifitas salah satunya adalah dengan mengefisienkan organisasi pemerintah daerah.

Berdasarkan pendapat diatas, maka Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sebagai salah satu organisasi pemerintah daerah yang mempunyai peran signifikan di bidang pendapatan berupaya untuk meningkatkan kinerja Dinas Pendapatan Daerah dalam menggali sumber-sumber penerimaan daerah. Dinas Pendapatan Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan koordinasi, perencanaan dan pelaksanaan di bidang pendapatan, dengan tugas tersebut menempatkan Dinas Pendapatan Daerah sebagai dinas yang merupakan tiang penyangga pemerintah Kabupaten Jember dalam melaksanakan otonomi daerah.

Seperti yang tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Jember No 88 Tahun 2000, bahwa : "Dinas Pendapatan Kabupaten mempunyai kewenangan dalam perencanaan dan pengendalian pembangunan regional secara makro di bidang pendapatan".

Mengenai realisasi penerimaan Pendapatan Asli Daerah ( PAD ) Kabupaten Jember yang berhasil dihimpun kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember pada tahun anggaran 2001 / 2002 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :



**TABEL 1**  
**Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah**  
**Kabupaten Jember Tahun Anggaran 2001 / 2002**

No	Jenis Pajak / Retribusi	Tahun Anggaran 2001 / 2002		%	Keterangan	
		Target	Realisasi		Kurang	Lebih
	Pendapatan Asli Daerah					
	Pos 1: Pajak Daerah					
	Pj. Hotel dan Restoran	300.000.000,00	336.090.350,00	112,03	0,00	36.090.350,00
	Pj. Hiburan	150.000.000,00	114.539.293,00	76,36	35.460.707,00	0,00
	Pj. Reklame	365.000.000,00	374.731.000,00	102,67	0,00	9.731.000,00
	Pj. Penerangan Jalan	5.400.000.000,00	8.860.905.672,00	164,09	0,00	3.460.905.672,00
	Pj. Pengambilan & Pengolahan Bahan Galian Golongan C	110.500.000,00	110.546.848,00	100,04	0,00	46.848,00
	Jumlah Pos 1	6.325.500.000,00	9.796.813.163,00	154,88	35.460.707,00	3.506.773.870,00
	Pos 2 : Retribusi Daerah					
	Retr. Pelayanan Kesehatan :					
	a. RSUD	9.672.000.000,00	12.562.886.200,00	129,89	0,00	2.890.886.200,00
	b. Penerimaan Hasil Rawat	393.942.700,00	762.037.500,00	193,44	0,00	368.094.800,00
	c. Ambulan	102.000.000,00	133.066.950,00	130,46	0,00	31.066.950,00
	d. Dinas Kesehatan	1.910.746.000,00	1.912.300.680,00	100,08	0,00	1.554.680,00
	e. Penerimaan Hasil Berobat	94.500.000,00	89.395.483,00	94,60	5.104.517,00	0,00
	f. Labkesda	65.000.000,00	70.029.000,00	107,74	0,00	5.029.000,00
	Retr. Pelayanan Kebersihan	100.000.000,00	161.470.635,00	161,47	0,00	61.470.635,00
	Retr. Pengg. Biaya Cetak Kartu Tanda Penduduk /Akte Catatan Sipil	75.000.000,00	145.893.500,00	194,52	0,00	70.893.500,00
	Retr. Pelayanan dan Pengabuan Mayat	500.000,00	525.000.000,00	105,00	0,00	25.000,00
	Retr. Parkir di Tepi Jalan Umum	520.000.000,00	550.772.000,00	105,92	0,00	30.772.000,00
	Retr. Pasar					
	a. Pasar Umum	1.815.000.000,00	2.080.253.712,00	114,61	0,00	265.253.712,00
	b. Pasar Hewan	100.000.000,00	101.294.300,00	101,29	0,00	1.294.300,00
	Retr. Air Bersih	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Retr. Pengujian Kendaraan Bermotor	0,00	197.207.500,00	0,00	0,00	197.207.500,00
	Retr. Pemeriksaan Alat Pemadam Kebakaran	2.500.000,00	2.500.000,00	100,00	0,00	0,00
	Retr. Penggantian Biaya Cetak Peta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Retr. Pemakaian Kekayaan Daerah					
	a. Sewa Tanah Bangunan	9.000.000,00	8.057.350,00	89,53	942.650,00	0,00
	b. Sewa Alat Berat	116.000.000,00	66.236.000,00	57,10	49.764.000,00	0,00
	c. Sewa Lapangan Olah Raga	5.000.000,00	5.000.000,00	100,00	0,00	0,00
	d. Sewa Rumah Dinas	20.000.000,00	44.352.800,00	221,76	0,00	24.352.800,00
	Retr. Pasar Grosir dan atau Pertokoan					

a. Tempat Pelelangan Ikan	10.500.000,00	10.550.250,00	100,48	0,00	50.250,00
b. Penjualan Kios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retr. Terminal	525.000.000,00	530.148.450,00	100,98	0,00	5.148.450,00
Retr. Tempat Khusus Parkir	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retr. Tempat Penitipan Anak	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retr. Tempat Pesanggrahan :					
a. Rembangan	110.000.000,00	110.000.000,00	100,00	0,00	0,00
b. Kebonagung	73.700.000,00	55.000.000,00	74,63	18.700.000,00	0,00
Retr. Penyedotan Kakus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retr. Rumah Potong Hewan	114.000.000,00	116.083.000,00	101,83	0,00	2.083.000,00
Retr. Tempat Pendaftaran Kapal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retr. Tempat Rekreasi dan Olah Raga:					
a. Watu Ulo	82.500.000,00	82.558.000,00	100,07	0,00	58.000,00
b. Patemon	49.500.000,00	50.567.500,00	102,16	0,00	1.067.500,00
c. Paseban	8.000.000,00	8.500.000,00	106,25	0,00	500.000,00
d. Puger	0,00	2.500.000,00	0,00	0,00	2.500.000,00
Retr. Penyeberang di Atas Air	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retr. Pengolahan Limbah Cair	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retr. Penjualan Produksi Usaha Daerah :					
a. Penjualan Bibit Padi	57.500.000,00	57.500.000,00	100,00	0,00	0,00
b. Denfarm TRI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c. Pengolahan Tanah Dinas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
d. Budi Daya Ikan	49.875.000,00	50.075.000,00	100,40	0,00	0,00
Retr. Izin Penggunaan Tanah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retr. Izin Menggunakan Bangunan :					
DPUD	275.000.000,00	268.135.083,00	97,50	6.864.917,00	0,00
Retr. Izin Tempat Penjualan Minuman Beralkohol	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retr. Izin Gangguan	10.000.000,00	10.759.750,00	107,60	0,00	759.750,00
Retr. Izin Trayek	18.000.000,00	24.427.500,00	135,71	0,00	6.427.500,00
Retr. Pengambilan Hasil Hutan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retr. Jasa Tunggu	435.000.000,00	436.677.800,00	100,39	0,00	1.677.800,00
Retr. Penggunaan Jalan Kabupaten	450.000.000,00	475.974.250,00	105,77	0,00	25.974.250,00
Jumlah Pos 2	17.269.763.700,00	21.182.737.193,00	122,66	81.376.084,00	3.833.087.527,00
Pos 3 : Laba Usaha Daerah					
Bank Pembangunan Daerah	0,00	874.663.188,52	0,00	0,00	874.663.188,52
Perusahaan Daerah Apotik					
a. Bedadung I	5.700.000,00	5.700.000,00	100,00	0,00	0,00
b. Bedadung II	2.800.000,00	2.800.000,00	100,00	0,00	0,00
c. Bedadung III	4.200.000,00	4.200.000,00	100,00	0,00	0,00
PD. Patrabumi Argopuro	18.000.000,00	18.000.000,00	100,00	0,00	0,00
PD. Perkebunan	1.250.000.000,00	1.250.000.000,00	100,00	0,00	0,00



PD. Pemerahan Susu	22.000.000,00	22.000.000,00	100,00	0,00	0,00
PD. Pertambangan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PDAM	50.000.000,00	50.000.000,00	100,00	0,00	0,00
<b>Jumlah Pos 3</b>	<b>1.352.700.000,00</b>	<b>2.227.363.188,52</b>	<b>164,66</b>	<b>0,00</b>	<b>874.663.188,52</b>
<b>Pos 4 : Lain-Lain PAD Yang Sah</b>					
Hasil Penjualan Barang Milik Negara	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jasa Giro	1.000.000.000,00	2.576.330.232,85	257,63	0,00	1.576.330.232,85
Sumbangan Pihak Ketiga Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Penggantian Ganti Rugi Atas kekayaan Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Set. Kelebihan Pem. Kepada ( pihak Ketiga )	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Denda Keterlambatan Pelaksanaan Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Angsuran Cicilan Kendaraan Bermotor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Angsuran Cicilan Rumah Dinas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Penggemukan sapi	86.000.000,00	87.667.500,00	101,94	0,00	1.667.500,00
Peng. Pen. Diluar Kawasan Hutan	10.000.000,00	12.623.850,00	126,24	0,00	2.623.050,00
Penerimaan Lain-lain Iuran Pelelangan	50.000.000,00	2.133.111.982,05	4.266,22	0,00	2.083.111.982,05
Iuran Pengusaha Tembakau	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Revolving Sapi Kereman	175.000.000,00	167.591.525,10	95,77	7.408.474,90	0,00
Banpres.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Jumlah Pos 4</b>	<b>1.321.000.000,00</b>	<b>4.977.325.090,00</b>	<b>376,78</b>	<b>7.408.474,90</b>	<b>3.663.733.564,90</b>
<b>Pos 5 : Bagi Hasil Pajak</b>					
Pajak Bumi dan Bangunan	11.571.419.139,00	19.962.709.379,87	172,52	0,00	8.391.290.240,87
Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan	750.000.000,00	1.517.141.721,00	202,29	0,00	767.141.721,00
Bagi Hasil Pajak Penghasilan	2.500.000.000,00	4.945.730.912,00	197,83	0,00	2.445.730.912,00
<b>Jumlah Pos 5</b>	<b>14.821.419.139,00</b>	<b>26.425.582.012,87</b>	<b>178,29</b>	<b>0,00</b>	<b>11.604.162.873,87</b>
<b>Pos 6 : Bagi Hasil Bukan Pajak SDA</b>					
Iuran Hasil Hutan	326.632.744,00	844.397.843,42	258,52	0,00	517.765.099,42
Iuran Hasil Pengusahaan Hutan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Iuran Tetap ( Landrent )	3.858.090,00	0,00	0,00	3.858.090,00	0,00
Iuran Eksplorasi	3.438.700,00	0,00	0,00	3.438.700,00	0,00
Iuran Kuasa Usaha Pertambangan	0,00	105.217.864,00	0,00	0,00	105.217.864,00
Pungutan Hasil Perikanan	659.435.030,00	0,00	0,00	659.435.030,00	0,00
Minyak Bumi	490.000.000,00	196.475.914,00	40,10	293.524.086,00	0,00
Gas Alam	908.000.000,00	916.031.219,00	100,88	0,00	8.031.219,00

Pemberian Hak Tanah Negara	98.269.000,00	39.410.572,00	40,10	58.858.428,00	0,00
Bagi Hasil Non Kayu ( Getah Pinus )	0,00	58.769.850,00	0,00	0,00	58.769.850,00
<b>Jumlah Pos 6</b>	<b>2.489.633.564,00</b>	<b>2.160.303.282,42</b>	<b>86,77</b>	<b>359.679.304,00</b>	<b>631.014.202,00</b>
<b>Pos 7 : Penerimaan Dari Propinsi</b>					
Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor ( PBBKB )	2.5000.000,00	4.559.696.336,46	182,39	0,00	2.059.696.336,46
Pajak Kendaraan Bermotor ( PKB )	1.561.979.000,00	3.806.682.534,00	243,71	0,00	2.244.703.534,00
Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor ( BBNKB )	1.300.000.000,00	5.564.677.946,00	428,05	0,00	4.264.677.946,00
Pajak Pemanfaatan ABT	490.000.000,00	321.801.748,00	65,67	168.198.252,00	0,00
<b>Jumlah Pos 7</b>	<b>5.851.979.000,00</b>	<b>14.252.858.564,46</b>	<b>243,56</b>	<b>168.198.252,00</b>	<b>8.569.077.816,46</b>
<b>Rekapitulasi</b>					
Jumlah Pos 1	6.325.500.000,00	9.796.813.163,00	154,88	0,00	3.471.313.163,00
Jumlah Pos 2	17.269.763.700,00	21.182.737.193,00	122,66	0,00	3.912.973.493,00
Jumlah Pos 3	1.352.700.000,00	2.227.363.188,82	164,66	0,00	874.663.188,50
Jumlah Pos 4	1.321.000.000,00	4.977.325.090,00	376,78	0,00	3.656.325.090,00
Jumlah Pos 5	14.821.419.139,00	26.425.582.012,87	178,29	0,00	11.604.162.873,00
Jumlah Pos 6	2.489.633.564,00	2.160.303.282,42	86,77	329.330.281,58	0,00
Jumlah Pos 7	5.851.979.000,00	14.252.858.564,46	243,56	0,00	8.400.879.564,46
<b>Jumlah Seluruhnya</b>	<b>49.431.995.403,00</b>	<b>81.022.982.494,27</b>	<b>163,91</b>	<b>329.330.281,58</b>	<b>31.920.317.372,00</b>

Sumber : Sub Dinas Program Dispenda Kabupaten Jember, 2002

Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa realisasi penerimaan Pendapatan Asli Daerah pada kurun tahun anggaran 2001 / 2002 termasuk kategori baik yaitu sekitar 163,91 %. Namun dari Bagian masing-masing Pos Penerimaan Pendapatan Asli Daerah masih ada yang belum mencapai target 100 %. Bagian masing-masing Pos yang belum mencapai target 100 % yaitu :

A. Pos Pajak Daerah yaitu

Pajak Hiburan 76,36 % dari Anggaran 150.000.000,00 yang terealisasi 114.539.293,00.

B. Pos Retribusi Daerah :

1. PHB 94,60 % dari Anggaran 94.500.000,00 yang terealisasi 89.395.483,00.



2. Sewa Tanah Bangunan 89,53 % dari Anggaran 9.000.000,00 yang terealisasi 8.057.350,00.
  3. Sewa Alat Berat 57,10 % dari Anggaran 116.000.000,00 yang terealisasi 6.236.000,00.
  4. Retribusi Tempat Pesanggrahan Kebonagung 74,63 % dari Anggaran 73.700.000,00 yang terealisasi 55.000.000,00.
  5. Retribusi Izin Mendirikan Bangunan : DPUD sebesar 97,50 % dari Anggaran 275.000.000,00 yang terealisasi 263.135.083,00.
- C. Pos Lain-Lain PAD Yang Sah yaitu :
- Iuran Pengusaha Tembakau sebesar 95,77 % dari Anggaran 175.000.000,00 yang terealisasi 167.591.525,10.
- D. Pos Bagi Hasil Bukan Pajak SDA :
1. Iuran Tetap 0,00 % dari Anggaran 3.858.090,00
  2. Iuran Eksplorasi 0,00 % dari Anggaran 3.438.700,00
  3. Pungutan Hasil Perikanan 0,00 % dari Anggaran 659.435.030,00
  4. Minyak Bumi 40,10 % dari Anggaran 490.000.000,00 yang terealisasi 196.475.914,00
  5. Pemberian Hak Tanah Negara 40,10 % dari Anggaran 98.269.000,00 yang terealisasi 39.410.572,00.
- E. Pos Penerimaan Dari Propinsi yaitu
- Pajak Pemanfaatan 65,67 % dari Anggaran 490.000.000,00 yang terealisasi 321.801.748,00

Untuk lebih menyempurnakan dan meningkatkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah ( PAD ) dari masing-masing Pos tersebut perlu ditingkatkan peran pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dalam menyelesaikan pekerjaan dan beban tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan hasil yang dicapai oleh organisasi merupakan hasil yang dicapai dari pegawai sebagai individu yang berpartisipasi menurut aturan / norma dalam organisasi. Sehingga peran pegawai dalam melaksanakan tugasnya sangat berpengaruh terhadap kelancaran fungsi-fungsi yang ada pada kantor Dinas

Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sebagai sebuah organisasi publik secara keseluruhan.

Upaya meningkatkan Kinerja Dinas Pendapatan Daerah dalam menggali sumber-sumber penerimaan daerah tidak terlepas dari aspek sumber daya manusia. Aspek sumber daya manusia merupakan aspek yang paling determinan sebab sudah menjadi truisme ( kebenaran ) bagi semua jenis organisasi bahwa manusia merupakan unsur organisasi terpenting. Seperti yang dikemukakan oleh Putro ( 2000 : 4 ) :

Logikanya, karena beban daerah makin berat untuk mengusahakan terpenuhinya pendapatan asli daerah ( PAD ) yang bisa menunjang pembangunan di daerah, sosok aparatur negara ( pegawai negeri ) yang diperlukan haruslah benar-benar berprestasi atau memiliki kemampuan yang tinggi dalam bidang tugasnya.

Hal tersebut senada dengan pendapat Steers (1985 : 211) yang menyatakan bahwa :

Faktor utama yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah pekerja atau para anggota organisasi, karena merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka untuk tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember haruslah memiliki sosok pegawai negeri yang memiliki kemampuan dalam bidang tugasnya. Dalam mencapai tujuan, semua Organisasi mengharapkan tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya yang berarti efektif. Efektivitas dalam sebuah Organisasi sangat diperlukan, hal ini merupakan parameter keberhasilan suatu Organisasi. Berbicara masalah efektivitas berarti membicarakan efek atau akibat yang ditimbulkan setelah dilaksanakan tugas-tugas tertentu oleh seorang pegawai, Gie ( 1989 : 47 ) mengatakan bahwa :

Efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan tujuan tertentu yang memang dikehendakinya, maka perbuatan orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan suatu akibat yang dimaksud sebagaimana yang dikehendaki.



Sedangkan menurut Steers ( 1985 : 205 ) pengertian Efektivitas Organisasi adalah sebagai berikut :

Efektivitas Organisasi itu sendiri paling baik dapat dimengerti jika dilihat dari sudut sejauh mana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan tujuan operasional.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dalam menggali dan meningkatkan sumber-sumber penerimaan Pendapatan Asli Daerah ( PAD ) sesuai target yang direncanakan akan menunjukkan sebuah efektivitas dari organisasi dari Dispenda itu sendiri.

Menurut Gibson ( 1996 : 34 ) kriteria untuk menilai Efektivitas Organisasi antara lain :

1. Produksi ;
2. Efisiensi ;
3. Kepuasan ;
4. Fleksibilitas ;
5. Pengembangan.

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dalam menggali finansial resources daerah ( sumber-sumber penerimaan daerah ) sebagai sumber pembiayaan kegiatan pemerintah, pembangunan dan pelayanan masyarakat tidak terlepas dari aspek kelembagaan, aspek ketatalaksanaan dan aspek Sumber Daya Manusia. Aspek Sumber Daya Manusia ( SDM ) merupakan aspek yang paling determinan, sebab sudah menjadi kebutuhan yang berlaku bagi semua jenis organisasi bahwa manusia merupakan unsur organisasi terpenting.

Dalam menggali sumber-sumber penerimaan daerah tersebut peran seorang Kepala Dinas untuk bisa menggerakkan dan mengelola sumber daya-sumber daya organisasi sangat diperlukan agar target penerimaan Pendapatan Asli Daerah ( PAD ) sesuai yang direncanakan. Kepala Dinas sebagai pemimpin jalannya Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dalam menjalankan tugas-tugasnya tidak mungkin dapat melaksanakan dengan baik hanya oleh seorang diri. Banyaknya beban kerja yang harus diselesaikan oleh seorang Kepala Dinas dan



luasnya wilayah kerja dari Dispenda itu sendiri maka sangat diperlukan adanya pendelegasian wewenang agar pekerjaan-pekerjaan tersebut lebih efektif.

Selubungan dengan pendelegasian wewenang, Stoner ( 1996 : 365 ) mengemukakan pendapatnya, bahwa "Pendelegasian wewenang ( delegation ) sebagai pemberian otoritas atau kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu kepada orang lain".

Sedangkan alasan utama tindakan pendelegasian wewenang seperti apa yang dikemukakan Komaruddin adalah bahwa "Kemampuan seseorang pimpinan yang pada umumnya terbatas"(1981:120). Seperti halnya pada kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang penulis jadikan obyek penelitian bahwa kepala Dispenda menghadapi pekerjaan yang amat banyak dan melebihi kemampuannya untuk diselesaikan sendiri, sehingga apabila hal ini dilaksanakan kepala Dispenda akan bekerja dengan kecepatan yang dipaksakan, disisi lain terdapat beberapa macam pekerjaan yang perlu diselesaikan dalam waktu yang bersamaan. Dengan adanya pendelegasian akan meringankan pekerjaan pimpinan, sehingga ia dapat berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih besar dan sifatnya strategis. Dalam keadaan yang demikian Kepala Dispenda memerlukan bantuan orang lain untuk dapat menangani sebagian dari tugas-tugasnya yang semakin banyak dan kompleks tersebut.

Wujud pelimpahan wewenang di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember di lakukan oleh pejabat yang berkedudukan lebih tinggi kepada pejabat yang berkedudukan lebih bawah atau pejabat atasan kepada pejabat bawahan. Pelimpahan wewenang model ini disebut sebagai pelimpahan wewenang model menegak atau vertikal. Misal ketika Kepala Dinas memberi perintah kepada Kasubdin Pendapatan dan penetapan untuk segera melakukan pendaftaran wajib pajak / retribusi daerah. Pelimpahan wewenang model ini sering terjadi di kantor Dispenda Kabupaten Jember yang sekaligus sebagai tempat penelitian dari peneliti. Karena mereka menganggap bahwa dengan melimpahkan sebagian wewenangnya, tugas atau pekerjaan akan lebih efektif daripada harus diselesaikan semuanya secara seorang diri. Sedangkan pelimpahan wewenang model mendatar atau horizontal yaitu pelimpahan wewenang diantara



pejabat yang berkedudukan pada jenjang yang sama atau antara pejabat yang sederajat di kantor Dispenda Kabupaten Jember jarang terjadi.

Dengan demikian seorang Kepala Dispenda Kabupaten Jember yang mendelegasikan wewenangnya kepada Kepala Bagian, Kepala Sub bagian, Kepala Sub dinas maupun kepada Seksi masing-masing mempunyai maksud agar beban pekerjaannya lebih ringan. Seorang Kepala Dispenda dalam mendelegasikan wewenangnya tidak hanya membina dan memotivasi tetapi juga menanyakan kesulitan-kesulitan yang dialami anggota pada waktu melaksanakan tugas, selain itu Kepala Dispenda ikut memecahkan masalah yang dihadapi bawahan, serta mengajak bawahan untuk ikut hadir dalam pertemuan atau dalam pembuatan rencana keputusan yang akan diambil.

Seperti yang telah diuraikan di atas bahwa agar sebuah organisasi efektif, maka Kepala Dispenda harus mampu dan mau mendelegasikan wewenangnya secara tepat, hal ini dapat dilihat dari pendapat Stoner ( 1996 : 365 ) yaitu:

Pelimpahan otoritas oleh atasan kepada bawahan jelas perlu agar organisasi dapat berfungsi secara efisien karena tak ada atasan yang secara seorang diri dapat mengawasi secara pribadi setiap tugas-tugas organisasi.

Dari pendapat Stoner diatas kantor Dispenda Kabupaten Jember akan efektif apabila ada pendelegasian wewenang dari Kepala Dinas kepada pegawai di bawahnya, sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing bagian. Dimana tugas-tugas itu dalam pelaksanaannya oleh Kepala Dinas diberikan kepada Kepala Bagian, Kepala Sub bagian, Kepala Sub dinas, Kepala seksi serta pegawai yang ada dibawahnya sesuai yang ada dalam struktur organisasi disesuaikan dengan bidang tugas masing-masing. Mengenai fungsi masing-masing bagian dalam melaksanakan tugas tersebut diatas dijabarkan lebih lanjut dalam realisasi program kerja dari masing-masing bagian selama tahun anggaran 2001 / 2002 sebagai berikut :



**TABEL 2**  
**REALISASI PROGRAM KERJA KANTOR DINAS PENDAPATAN**  
**DAERAH KABUPATEN JEMBER TAHUN ANGGARAN 2001 / 2002**

N	Unit Kerja	Program Kerja	Target	Realisasi
1.	Bagian TU	a.Melaksanakan penyusunan rencana program dan pelaporan serta pembinaan organisasi tata-laksana. b.Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian dan kesejahteraan pegawai. c.Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan dan gaji pegawai. d.Melaksanakan penyusunan rumah tangga dan perlengkapan, surat menyurat dan kearsipan. e.Melaksanakan pelayanan teknis administratif kepada Kepala Dinas dan semua unit organisasi di Dispenda. f.Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Pendapatan.	100 %	92 %
2.	Sub Dinas Program	a.Membuat penyusunan rencana bidang pendapatan b.Membuat penyusunan kebijaksanaan teknis serta program kerja tahunan bidang pendapatan. c.Membuat analisa terhadap penggalian potensi daerah melalui penelitian-penelitian. d.Mengadakan koordinasi pada instansi terkait, instansi vertikal terhadap pengembangan pendapatan daerah. e.Melakukan pemantauan pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program kerja pendapatan daerah.	100 %	90 %
3.	Sub Dinas Pendapatan dan Penetapan	a.Melakukan peremajaan data obyek dan subyek pajak / retribusi Daerah untuk mengembangkan / peningkatan potensi. b.Menghimpun dan mengolah data obyek dan subyek Wajib Pajak / Retribusi Daerah melalui surat Pemberitahuan Obyek Pajak dan Retribusi Daerah. c.Melakukan pemeriksaan lokasi / lapangan atas keberadaan obyek Pajak / Retribusi Daerah yang tutup atas permohonan Wajib Pajak d.Melakukan penetapan dan penerbitan Surat Ketetapan Pajak / Retribusi Daerah e.Melakukan Pendaftaran Wajib Pajak / Retribusi Daerah melalui formulir pendaftaran serta menyusun daftar induk yang berkaitan dengan pendaftaran dan penetapan. f.Membantu melakukan penerimaan SPPT PBB beserta DHPP PBB dan Dokumentasi lainnya yang diterbitkan oleh Dirjen Pajak serta mendistribusikan kepada Wajib Pajak dan kepada unit lain yang terkait.	100 %	95 %
4.	Sub Dins Penagihan	a.Melakukan kegiatan penagihan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. b.Melaksanakan pelayanan keberatan, permohonan banding dan restitusi sesuai dengan batas kewenangannya. c.Melaksanakan koordinasi, evaluasi pada Dinas-dinas	100 %	90 %



		<p>penghasil dan instansi vertikal yang berhubungan dengan penagihan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta Pendapatan lainnya.</p> <p>d. Menginventarisasi jumlah tunggakan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta ditindak lanjuti dengan penagihan</p> <p>e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Pendapatan</p>		
5.	Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain	<p>a. Melakukan koordinasi dengan unit-unit kerja penghasil atas peningkatan / pengembangan potensi obyek Retribusi Daerah dan Pendapatan Lain-lain</p> <p>b. Merumuskan kebijakan yang bersumber dari Retribusi Daerah dan Pendapatan lain-lain.</p> <p>c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Pendapatan.</p>	100 %	88 %
6.	Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan	<p>a. Membuat pengkajian atas perolehan penerimaan Bagi Hasil Pendapatan yang terdiri dari Bagi Hasil Pajak dan Bagi Hasil Bukan Pajak dan hasil kajian tersebut untuk dirumuskan dalam pengembangan perolehan penerimaan lebih lanjut.</p> <p>b. Melakukan koordinasi dengan Pemerintah Pusat dan Propinsi atas penerimaan Bagi Hasil Pendapatan yang bersumber dari Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak.</p>	100 %	90 %
<b>Rata-rata</b>			<b>90,83 %</b>	

Sumber : Kantor Dispenda Kabupaten Jember, 2002

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa realisasi program kerja kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember selama tahun anggaran 2001 / 2002 dapat dikategorikan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah rata-rata yaitu sebesar 90,83 %. Namun hal ini masih perlu ditingkatkan hingga mencapai target optimal yaitu 100 %. Adanya program kerja yang tidak terselesaikan oleh pegawai walaupun dalam prosentase kecil hal tersebut akan menyebabkan pencapaian tujuan organisasi kurang sempurna dan akan mempengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan dari kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten itu sendiri.

Berdasarkan uraian diatas maka Penulis merasa tertarik untuk meneliti dan mengambil judul penelitian sebagai berikut:

**“Hubungan Pendelegasian Wewenang Kepala Dispenda dengan Efektivitas Organisasi ( suatu studi di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember )”.**

## 1.2 Perumusan Masalah

Setiap penelitian berangkat dari sebuah masalah sehingga akan mendorong seorang peneliti untuk mencari jalan keluarnya. Masalah harus dirumuskan dengan baik sehingga dapat memberikan gambaran dan maksud yang jelas. Sedangkan tujuan perumusan masalah adalah meletakkan dasar untuk memecahkan beberapa masalah yang ditemukan dari hasil penelitian sebelumnya atau sebagai landasan dasar untuk penelitian berikutnya (pengumpulan data), sehingga mempermudah untuk merumuskan hipotesis dan dalam memecahkan masalah yang dihadapi nantinya.

Perumusan masalah dalam penelitian ilmiah harus memperhatikan kriteria-kriteria sebagaimana yang dikemukakan oleh Nazir ( 1999 : 135 ) yaitu :

1. Menanyakan mengenai hubungan antara paling tidak dua variabel.
2. Dinyatakan secara jelas dalam bentuk kalimat tanya.
3. Harus dapat diuji oleh metode empirik yaitu data yang digunakan untuk menjawabnya harus dapat diperoleh.

Dari pendapat Nazir diatas, maka dalam penelitian ini perumusan masalah yang diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pendelegasian wewenang di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember ?
2. Bagaimana efektivitas organisasi di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember ?
3. Apakah ada hubungan pendelegasian wewenang yang dilakukan kepala Dispenda dengan Efektivitas Organisasi di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember ?

## 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Setiap penelitian selalu didasari oleh beberapa tujuan yang hendak dicapai dari penelitian tersebut. Karena tujuan memberikan arah pelaksanaan penelitian. Berkaitan dengan tujuan tersebut, Arikunto ( 2000 : 29 ) menyatakan bahwa :



Tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan adanya sesuatu hal yang diperoleh setelah penelitian selesai, dilihat dari isinya sesuatu yang dicapai merupakan tujuan penelitian yang sama dengan jawaban problematik penelitian, yang berbeda adalah rumusannya.

Dari permasalahan yang ada maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan pendelegasian wewenang yang ada di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
2. Untuk mendeskripsikan efektivitas organisasi di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara pendelegasian wewenang Kepala Dispenda dengan Efektivitas Organisasi pada kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

### 1.3.2 Kegunaan penelitian

Sedangkan kegunaan yang bisa diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam menerapkan dan mengembangkan teori yang diperoleh selama di bangku kuliah, terutama yang berkaitan dengan disiplin ilmu yang penulis tekuni, sekaligus sebagai pengalaman empirik untuk melatih diri dalam menganalisa segala ilmu pengetahuan.
2. Sebagai tambahan referensi dan bahan kepustakaan bagi mahasiswa atau yang berkepentingan khususnya yang akan sedang mengadakan aktifitas penelitian ilmiah.
3. Diharapkan dapat berguna atau bermanfaat bagi organisasi atau instansi yang diteliti dan instansi lain yang berkepentingan, sehingga dapat dijadikan tambahan masukan atau input pengetahuan dan informasi yang kemudian dapat dijadikan acuan atau landasan dasar dalam setiap pengambilan keputusan khususnya yang berkaitan dengan pendelegasian wewenang dalam menunjang efektivitas organisasi.



#### 1.4 Kerangka Teori

Didalam usaha memecahkan masalah dalam penelitian maka diperlukan adanya teori yang dapat memberikan landasan dalam menjelaskan fenomena sosial yang menjadi tolak ukur penelitian. Dengan kata lain, teori diperlukan sebagai landasan pemikiran sehingga dapat dihasilkan pemecahan yang dapat dipertanggungjawabkan. Teori menurut Singarimbun dan Effendi (1989:37) memberikan definisi bahwa, "Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep".

Berdasar dari pernyataan Singarimbun dan Effendi di atas, dapat dikatakan bahwa teori merupakan serangkaian konsep yang saling berhubungan sehingga menunjukkan hubungan yang sistematis. Pendapat tersebut sekaligus memberikan petunjuk bahwa teori merupakan konsep yang akan dijadikan sebagai pegangan dalam menjelaskan secara sistematis substansi dari gejala-gejala yang menjadi obyek dalam penelitian dan penulisan ilmiah ini.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya teori-teori sangat penting sebagai dasar guna mencapai jalan keluar untuk memecahkan suatu masalah di dalam penelitian. Berangkat dari pengertian di atas maka teori-teori dari penulisan ini akan diuraikan dibawah ini.

Pengertian otonomi daerah menurut pasal 1 Undang-undang Nomer 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah adalah sebagai berikut :

Otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan yang dimaksud dengan daerah otonom adalah :

Kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu yang berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan negara kesatuan Republik Indonesia.

Dari kedua definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan otonomi daerah adalah pemberian kewenangan kepada daerah



untuk mengurus rumah tangganya sendiri, termasuk dalam hal pembuatan keputusan, perencanaan pembangunan daerah dan pengelolaan keuangan daerah, dimana wewenang tersebut memiliki batasan-batasan khusus yaitu peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam konsep otonomi daerah sesuai dengan Undang-undang No 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah, pemberian otonomi kepada daerah mempunyai tujuan memberikan keleluasaan kepada pemerintah yang ada di daerah otonom untuk mengatur rumah tangganya sendiri, meningkatkan daya guna penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka memberi pelayanan kepada masyarakat dan pelaksanaan pembangunan di daerah.

Pemerintah daerah menurut pasal 1 undang-undang No 22 Tahun 1999 adalah penyelenggara pemerintah di daerah otonom menurut asas desentralisasi, yang mengandung pengertian bahwa pemerintahan di daerah otonom memiliki dan menjalankan kewenangan pemerintahan yang telah diserahkan oleh Pemerintah Pusat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sebagai penyelenggara pemerintahan di daerah ini adalah Pemerintah Daerah sebagai Badan Eksekutif Daerah dan DPRD sebagai Badan Legislatif Daerah. Pemerintah Daerah terdiri dari Kepala Daerah beserta perangkat daerah otonom lain. Dalam menjalankan tugasnya selaku Kepala Daerah, Kepala Daerah bertanggung jawab kepada DPRD setempat. Dalam hal ini, Kepala Daerah adalah pejabat yang menjalankan wewenang dan kewajiban sebagai pimpinan daerah atau pejabat yang memimpin penyelenggaraan pemerintahan, bertanggung jawab sepenuhnya tentang jalannya pemerintahan di daerahnya berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama DPRD.

Dalam rangka menyelenggarakan pemerintahan di daerah, Pemerintah Daerah telah diberi otonomi dimana otonomi ini mengandung konsekuensi bagi daerah yang bersangkutan untuk dapat mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Otonomi yang diberikan tersebut harus diimbangi dengan kesanggupan untuk menggali sumber-sumber penerimaan Pendapatan Asli Daerah ( PAD )-nya agar dapat membiayai pembangunan di daerah tersebut sekaligus untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Dalam menyelenggarakan



penggalan sumber-sumber penerimaan Pedapatan Asli Daerah ( PAD ), Pemerintah Daerah dibantu oleh unsur pelaksana Pemerintah Daerah yaitu Dinas-dinas Daerah yang memiliki bidang kerja yang berlainan satu sama lain. Dinas-dinas Daerah ini merupakan suatu Organisasi karena didalamnya memuat unsur-unsur seperti yang dikemukakan oleh Sutarto ( 1985 : 36 )

1. Adanya *sekelompok orang* yang mempunyai,
2. *Tujuan bersama*, yang hanya diselenggarakan dengan
3. *Kerjasama* atau usaha bersama antara anggota-anggota kelompok itu ;
4. Supaya kerjasama itu dapat berjalan dengan baik dan teratur, maka diadakanlah
5. *Pembagian kerja* dibawah
6. *Suatu pimpinan*

Sebagai suatu organisasi publik, keberhasilan organisasi ini dapat diukur antara lain dengan efektivitas yang merupakan salah satu tolok ukur dalam menerapkan kegiatan Administrasi Negara. Dengan adanya efektivitas dalam pelaksanaan kerja, maka akan dapat melancarkan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Gibson ( 1996 : 38 ) mengemukakan pendekatan tujuan untuk menentukan dan mengevaluasi efektivitas, dimana pendekatan ini didasarkan pada organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pendapat diatas, pada hakekatnya terjadinya efektivitas adalah dilihat dari pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan dalam organisasi pencapaian tujuan ini ditentukan melalui kerjasama orang-orang atau pegawai yang terlibat didalamnya.

Efektivitas organisasi merupakan gabungan dari tiga perspektif keefektifan yaitu efektivitas individu, efektivitas kelompok dan efektivitas organisasi. Efektivitas individu menekankan pada pelaksanaan tugas pekerja atau anggota organisasi. Sesuai dengan hal tersebut, Gibson ( 1996 : 25 ) mengemukakan sebagai berikut :

Tiga macam keefektifan dapat diidentifikasi; tingkat yang paling dasar adalah keefektifan individual, yang menekankan pada pelaksanaan tugas pekerja atau anggota organisasi; kemudian keefektifan kelompok yang merupakan jumlah kontribusi dari seluruh anggota; dan selanjutnya adalah keefektifan organisasi, yang merupakan fungsi dari keefektifan individu dan keefektifan kelompok.



Dengan demikian jika kita ingin mendapat gambaran mengenai faktor-faktor penentu efektivitas organisasi, kita harus meneliti unit dasar analisis dalam perspektif keefektivan, yaitu keefektivan pekerja atau anggota organisasi tersebut, yang nantinya dapat menyebabkan keefektivan untuk tingkat selanjutnya. Sebagai suatu proses, kegiatan organisasi tidak akan terlepas dari suatu studi yang menyelidiki dampak perorangan atau individu, karena dalam perilaku organisasi ( Organizational Behavior ), unsur manusia merupakan salah satu sumber daya yang harus dialokasikan secara rasional demi tercapainya suatu tujuan. Dengan demikian berkenaan dengan target pencapaian Pendapatan Asli Daerah ( PAD ) yang ditangani oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember, kiranya peranan aparat atau pegawai dari Dispenda itu sendiri sangat menentukan terhadap tercapainya tujuan tersebut. Hal ini dikarenakan para pegawai merupakan individu yang memiliki perilaku individual dalam organisasi.

Seperti lazimnya pada suatu organisasi publik, kedudukan, kewenangan dan tanggung jawab telah diatur dalam suatu rincian struktur organisasi yang jelas, demikian pula batas-batas wilayah kerja atau bidang tugasnya. Dalam konteks pencapaian target penerimaan Pendapatan Asli Daerah ( PAD ) ini, maka wilayah kerja dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember itu sendiri meliputi seluruh wilayah Kabupaten Jember. Dari wilayah yang begitu luas tersebut seorang Kepala Dinas sebagai pemimpin jalannya Dinas Pendapatan Daerah akan dihadapkan pada permasalahan yang timbul dan beban kerja yang banyak tersebut tidak jarang memerlukan inovasi dan kreatifitas dari para pegawai. Dari jangkauan wilayah yang begitu luas dan beban kerja yang banyak tersebut maka sangat diperlukan adanya pendelegasian wewenang dari Kepala Dispenda kepada bawahan-bawahannya agar pekerjaan lebih efektif.

Pengertian pendelegasian wewenang menurut Sutarto ( 1985 : 142 ) adalah sebagai berikut :

Pelimpahan wewenang adalah penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain.



Pelimpahan wewenang termasuk dalam salah satu asas organisasi, menurut Claude yang termasuk asas-asas organisasi adalah :

1. *Consideration of objective* ( pertimbangan tujuan )
2. *Specialization of authority* ( spesialisasi )
3. *Delegation of authority* ( pelimpahan wewenang )
4. *Parity of responsibility and authority* ( keseimbangan tanggung jawab dan wewenang )
5. *Span of management* ( rentangan kontrol )
6. *Unity of Command* ( kesatuan perintah )
7. *Personal ability* ( kemampuan pribadi )
8. *Communication* ( komunikasi )
9. *Combination of line and staff function* ( gabungan fungsi jalur dan staf )
10. *Regulation* ( peraturan )
11. *Flexibility*
12. *Job assignment* ( penugasan pekerjaan )
13. *Structural balance* ( keseimbangan struktur )  
( dalam Sutarto, 1985 : 47 )".

Dengan demikian delegasi wewenang merupakan salah satu sarana agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Karena tanpa melaksanakan salah satu asas organisasi diatas organisasi yang bersangkutan tidak akan sehat dan efisien. Pentingnya pelimpahan wewenang dikemukakan juga oleh Canny Andy yang dikutip oleh Sutarto ( 1985 : 144 ) sebagai berikut : "Kegiatan pendelegasian membangun suatu organisasi yang dapat tumbuh dan berkembang".

Sedangkan Fayol mengemukakan empat belas prinsip-prinsip organisasi ( asas-asas organisasi ) sebagai berikut :

1. *Division of work*  
Adanya pembagian kerja akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan pekerjaan.
2. *Authority and Responsibility*  
Hak untuk memberi perintah dan dipatuhi.
3. *Diciplin*  
Hanya ada respek dan ketaatan pada peranan-peranan dan tujuan organisasi.
4. *Unity of command*  
Setiap karyawan hanya menerima instruksi tentang kegiatan tertentu dari hanya seorang atasan.
5. *Unity of direction*  
Operasi-operasi dalam organisasi yang mempunyai tujuan yang sama harus diarahkan oleh seorang manager dengan penggunaan satu rencana.



6. *Subordination of individual interest to general interest*  
Kepentingan perseorangan harus tunduk pada kepentingan umum.
7. *Remuneration ( pay ) of personnel*  
Kompensasi untuk pekerjaan yang dilaksanakan harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik
8. *Centralization*  
Adanya keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dan desentralisasi.
9. *Scalar chain*  
Garis wewenang dan perintah yang jelas.
10. *Order*  
Bahan baku ( material ) dan orang-orang harus ada pada tempat dan waktu yang tepat. Terutama orang-orang hendaknya ditempatkan pada posisi-posisi atau pekerjaan-pekerjaan yang paling cocok untuk mereka.
11. *Equity*  
Harus ada kesamaan perlakuan dalam organisasi.
12. *Stability of tenury of personnel*  
Tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.
13. *Initiative*  
Bawahan harus diberi kebebasan untuk menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun beberapa kesalahan mungkin terjadi.
14. *Esprit de corps*  
Kesatuan adalah kekuatan pelaksanaan operasi, organisasi perlu memiliki kebanggaan, kesetiaan dan rasa memiliki dan para anggota yang tercermin pada semangat korps ( dalam Sutarto, 1985 : 41 )".

Di dalam pendelegasian wewenang tidak akan lepas dari adanya wewenang, tanggung jawab, pembagian kerja ataupun pemberian perintah kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Stoner mengemukakan bahwa, "delegation sebagai pemberian otoritas / kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu kepada orang lain ( 1996 : 365 )". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa delegasi wewenang sebenarnya merupakan bagian dari prinsip-prinsip organisasi seperti yang dikemukakan oleh Fayol pada poin pertama dan kedua diatas.

Berdasarkan pendapat diatas maka adanya pendelegasian wewenang akan membangun suatu organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Oleh karena itu peran seorang pimpinan baik organisasi publik maupun privat seorang



pimpinan dituntut untuk selalu dapat meningkatkan dan mengembangkan potensi-potensi yang ada pada organisasinya, terutama yang menyangkut sumber daya manusia, yang dalam hal ini adalah para pegawai. Hal itu dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang, seperti apa yang dikemukakan oleh Komaruddin (1981:126) sebagai berikut :

Pendelegasian wewenang adalah cara terbaik untuk memberikan kesempatan dan peluang bagi bawahan untuk mengembangkan keahlian dan bakatnya. Disamping itu akan memupuk disiplin dan rasa tanggung jawab serta dengan cara yang sama pemimpin dapat mempersiapkan sejumlah calon pemimpin yang berpengalaman untuk masa yang akan datang.

Dengan diadakannya pendelegasian wewenang seorang bawahan akan semakin kreatif dalam bekerja karena bawahan merasa adanya otonomi yang lebih besar memberikan kesempatan bagi mereka untuk berpartisipasi dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson ( 1996 : 12 ) dibawah ini:

Pendelegasian wewenang yang besar memungkinkan para manager menjalankan otonomi yang lebih besar, dan karenanya memuaskan hasrat mereka untuk turut serta memecahkan masalah. Otonomi ini dapat menimbulkan kreatifitas dan keahlian manajerial yang turut menentukan adaptasi dan pengembangan organisasi serta para managemya”.

Berdasar pendapat tersebut kesempatan berpartisipasi dari orang-orang yang menerima pendelegasian wewenang jelas dapat menjadi motivator yang positif bagi pengembangan organisasi. Dilakukannya pendelegasian wewenang oleh pimpinan baik didalam organisasi publik maupun privat sebagai akibat banyaknya beban pekerjaan yang harus diselesaikan sementara kemampuan seorang pimpinan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan adalah terbatas. Seperti yang dikemukakan oleh Komaruddin sebagai berikut: “Alasan utama pendelegasian wewenang adalah bahwa kemampuan seseorang pimpinan yang pada umumnya terbatas” ( 1981 : 120 ).

Dengan pendelegasian wewenang akan dapat mempercepat pembuatan keputusan tentang cara-cara untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, dalam arti setiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan



paling bawah telah memiliki wewenang tertentu untuk membuat keputusan yang menyangkut bidang tugasnya. Melalui delegasi wewenang tersebut organisasi dapat berfungsi lebih efisien, seperti yang dikemukakan oleh Handoko ( 1997 : 225 ) dibawah ini :

“Delegasi wewenang dari atasan kepada bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.”

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang sangat diperlukan bagi berfungsinya organisasi secara lebih maksimal. Dengan adanya pendelegasian wewenang, pimpinan dapat lebih berkonsentrasi pada tugas-tugas pokok yang menjadi aktifitas pimpinan atau manager pada umumnya, seperti *planning, organizing, staffing, directing dan controlling* ( Manulang, 1996 : 15 ). Sehingga efektivitas organisasi dalam hal ini kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupten Jember dalam menggali dan meningkatkan pendapatan asli daerah ( PAD ) sesuai dengan target yang telah direncanakan. Seperti yang dikemukakan oleh Stoner ( 1996 : 365 ) tentang pentingnya pendelegasian wewenang bagi organisasi sebagai berikut :

Pendelegasian wewenang ( *delegation* ) sebagai pemberian otoritas / kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu kepada orang lain. Pelimpahan otoritas oleh atasan kepada bawahan jelas perlu agar organisasi dapat berfungsi secara efisien karena tak ada atasan yang secara seorang diri dapat mengawasi secara pribadi setiap tugas-tugas organisasi.

Dengan demikian keterbatasan dari seorang pimpinan untuk dapat melaksanakan seluruh tugas-tugas dan pekerjaannya dapat dihindari dengan mendelegasikan sebagian wewenangnya agar tugas-tugas dan pekerjaannya lebih efektif untuk diselesaikan. Lebih lanjut Stoner ( 1996 : 369 ) mengemukakan bahwa :

Semakin banyak tugas manager yang dapat didelegasikan semakin besar peluang mereka untuk mencari dan menerima lebih banyak tanggung jawab dari manager tingkat yang lebih tinggi. Manager akan mencoba mendelegasikan tidak hanya masalah rutin, tetapi juga tugas yang memerlukan pemikiran dan inisiatif, dengan demikian mereka akan terbebas untuk berfungsi dengan efektifitas maksimal untuk organisasi.



Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa adanya pendelegasian wewenang mendorong organisasi berfungsi secara efisien. Adanya pendelegasian wewenang akhirnya akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan teori-teori di atas maka dalam penulisan ini, Penulis mengajukan konsep sebagai berikut :

1. Konsep Pendelegasian Wewenang sebagai variabel pengaruh ( X )
2. Konsep Efektivitas Organisasi sebagai variabel terpengaruh ( Y )

#### 1.4.1 Konsep Pendelegasian Wewenang ( X )

Dalam penelitian, seorang peneliti menggunakan istilah khusus untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak ditelitinya. Untuk menggambarkan hal tersebut maka diperlukan konsep untuk menghubungkan teori dan observasi, antara abstraksi dan realitas. Pengertian konsep menurut Singarimbun dan Effendi ( 1989 : 33 ) adalah sebagai berikut :

“Konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak : kejadian, keadaan, kelompok, atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial”.

Dari pengertian diatas maka konsep pendelegasian wewenang dan konsep efektivitas organisasi akan penulis uraikan sebagai berikut.

Salah satu hal yang perlu mendapat perhatian dari organisasi baik oleh atasan maupun bawahan adalah masalah pendelegasian wewenang. Dimana masalah pendelegasian ini ikut menentukan pula pencapaian tujuan organisasi. Pendelegasian wewenang menurut Stoner ( 1996 : 365 ) adalah sebagai berikut :

“Pendelegasian wewenang sebagai pemberian otoritas atau kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu kepada orang lain”. Sedangkan menurut Handoko ( 1997 : 224 ), “Pendelegasian dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu”.

Dengan pelimpahan wewenang tersebut pimpinan dapat melaksanakan tugas-tugas yang pokok saja. Hal ini perlu agar pimpinan dapat memaksimalkan



kerjanya bagi keberlangsungan organisasi. Seperti yang dikemukakan Sutarto (1984 : 148 ) mengenai perlunya pendelegasian wewenang :

1. Dengan pelimpahan wewenang pimpinan dapat melakukan tugas-tugas yang pokok saja.
2. Dengan pelimpahan wewenang setiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling bawah telah memiliki wewenang tertentu dalam bidang tugasnya sehingga merekapun memiliki wewenang untuk membuat keputusan yang menyangkut bidang tugasnya. Dengan demikian keputusan dapat dibuat lebih cepat karena tidak perlu harus selalu dimintakan keputusan dari pihak atasannya.
3. Dengan pelimpahan wewenang tiap-tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat.
4. Dengan pelimpahan wewenang inisiatif dan rasa tanggung jawab dapat diperbesar. Pejabat yang memiliki wewenang tertentu terdorong untuk menemukan sesuatu yang lebih baik untuk kemajuan organisasinya. Pejabat demikian selalu merasakan tanggung jawab yang besar akan kemajuan organisasi tempat kerjanya.
5. Dengan pelimpahan wewenang walaupun pejabatnya sedang berhalangan pelayanan kepada masyarakat akan tetap berjalan walaupun pejabatnya sedang tidak masuk kerja.

Dari pendapat diatas pendelegasian wewenang akan menjamin keberlangsungan dari sebuah organisasi. Untuk mewujudkan manfaat dari pendelegasian wewenang tergantung dari ketrampilan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Ada seorang pimpinan yang pandai dalam mendelegasikan wewenang, namun ada pula pimpinan yang tidak mau atau kurang tepat dalam memberikan tanggung jawab dan wewenang. Demikian juga bawahan, kadang-kadang bawahan kurang menyadari akan manfaatnya sehingga enggan menerima delegasi karena takut mengambil resiko atau membuat kesalahan. Sehingga menghindar dari tanggung jawab dan mengharap atasan saja dalam mengambil keputusan. Di dalam pendelegasian wewenang itu harus pula diimbangi pelimpahan tanggungjawab yang seimbang maksudnya wewenang tersebut harus dimintai pertanggung jawaban terhadap pelaksanaan wewenang yang telah diterima. Namun disisi lain pejabat yang mendelegasikan wewenang tidak lepas tanggung jawab begitu saja.

Agar pendelegasian wewenang berjalan dengan baik menurut Sutarto (1985 : 144 ) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan:



1. Setiap pejabat yang akan melimpahkan wewenangnya harus mengetahui lebih jelas dulu apa saja wewenang yang dimilikinya sebab hanya wewenangnya sendiri yang hanya dapat dilimpahkan. Sehingga menghindari adanya pejabat yang melampaui wewenangnya.
2. Dengan delegasi wewenang, tanggung jawab dipikul bersama antara pejabat yang melimpahkan dengan pejabat yang menerima. Dengan demikian dapat dihindari pejabat yang ingin berdiri di belakang pejabat yang lain.
3. Antara tugas, wewenang dan tanggung jawab harus seimbang.
4. Apabila seorang atasan telah berani melimpahkan sebagian wewenangnya harus disertai kemampuan untuk sewaktu-waktu memperhatikan pendapat atau saran bawahan, agar timbul rasa diikutsertakan. Hal ini akan menimbulkan sikap bekerja dengan aktif, penuh inisiatif guna menunaikan tugas dalam organisasi.
5. Pendelegasian wewenang harus disertai kepercayaan bahwa yang bersangkutan akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa prasangka buruk yang dapat menimbulkan suasana kerja yang buruk.
6. Apabila pejabat yang diserahi wewenang ternyata mengalami kesalahan atau kekurangan maka pejabat yang melimpahkan harus membimbing.
7. Dalam pendelegasian wewenang hendaknya tidak dilupakan pengontrolan sehingga dapat dicegah kemungkinan terjadinya kesalahan yang berlarut-larut.
8. Hendaknya diingat bahwa pendelegasian wewenang akan berhasil apabila diperhatikan adanya tugas yang jelas.

Pendelegasian wewenang merupakan faktor kritis di dalam upaya mencapai efektivitas, di dalam pelaksanaannya terkadang mengalami hambatan. Hambatan tersebut dipengaruhi oleh dua faktor yaitu hambatan dari atasan dan hambatan dari bawahan. Stoner dan Freeman ( 1994 : 52 ) mengatakan :

Kegelisahan atau perasaan tidak aman pada diri atasan, dapat merupakan sebab utama keengganan untuk melakukan delegasi. Atasan bertanggung jawab atas tindakan para bawahan, dan hal ini membuat atasan enggan untuk "mengambil resiko" dan mendelegasikan tugas-tugas. Atau atasan takut kehilangan kekuasaan kalau bawahan melakukan pekerjaan dengan sangat baik. Kegelisahan atau rasa tidak aman pada diri bawahan merupakan suatu hambatan terhadap penerima delegasi. Ada bawahan memang ingin menghindari tanggung jawab dan resiko, dan karenanya mereka berharap agar semua keputusan diambil oleh atasannya. Begitu pula, bawahan yang takut akan kritikan dan hukuman atas kesalahan seringkali enggan untuk menerima delegasi.

Sedangkan menurut Handoko ( 1997 : 226-227 ) mengatakan pemimpin gagal mendelegasikan karena alasan-alasan :



1. Merasa lebih baik apabila mereka tetap mempertahankan hak pembuatan keputusan.
2. Tidak bersedia menghadapi resiko bahwa bawahan akan melaksanakan wewenangnya dengan salah atau gagal.
3. Tidak atau kurang mempunyai kepercayaan akan kemampuan bawahannya.
4. Merasa bahwa bawahan lebih senang tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang luas.
5. Takut bahwa bawahan akan melaksanakan tugasnya dengan efektif sehingga posisinya sendiri terancam.

Sedangkan bawahan menolak adanya delegasi wewenang karena :

1. Delegasi berarti bawahan menerima tambahan tanggung jawab dan akuntabilitas.
2. Selalu ada perasaan bahwa bawahan akan melaksanakan wewenang barunya dengan salah dan menerima kritik.
3. Banyak bawahan kurang mempunyai kepercayaan diri dan merasa tertekan bila dilimpahi wewenang pembuatan keputusan.

Dengan demikian dalam pendelegasian wewenang walaupun terdapat banyak faktor kemungkinan yang harus dipertimbangkan atasan dan bawahan dalam menentukan apa dan berapa banyak wewenang yang harus didelegasikan, ada beberapa pedoman dasar bagi pendelegasian wewenang yang efektif didasarkan pada kaidah-kaidah klasik :

**Pertama**, *tanggung jawab, otoritas dan akuntabilitas* yaitu setiap kedudukan dalam organisasi mempunyai suatu tugas khusus yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Akibat dari aturan ini adalah agar masing-masing orang dalam organisasi dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara efektif, ia harus dilimpahi wewenang secukupnya agar bisa melakukan hal itu. Bagian terpenting dari pendelegasian wewenang adalah akuntabilitas yaitu bertanggung jawab atas hasilnya. **Kedua**, *prinsip skalar* yaitu harus ada garis otoritas yang jelas yang menghubungkan tingkat yang paling tinggi dengan tingkat yang paling bawah organisasi. Hal ini memudahkan anggota organisasi untuk mengetahui kepada siapa ia dapat melimpahkan wewenang, siapa yang dapat melimpahkan wewenang kepadanya, dan kepada siapa ia bertanggung jawab. Didalam proses penyusunan garis otoritas, semua tugas yang diperlukan oleh organisasi harus dibagi-bagikan agar tidak terjadi kesenjangan atau gap, tidak boleh ada tumpang tindih ( overlaps ) tanggung jawab untuk satu tugas yang sama

diberikan kepada lebih dari satu unit organisasi. Semua ini diperlukan agar tidak timbul kebingungan tentang otoritas dan akuntabilitas. **Ketiga**, *kesatuan perintah* yaitu setiap orang dalam organisasi harus melapor hanya pada satu atasan. Melapor pada lebih dari satu orang atasan akan menyulitkan seseorang untuk mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan perintah siapa yang harus ia ikuti ( Stoner, 1996 : 366-368 )

Menurut Handoko (1997 : 224 ), “Pendelegasian wewenang sebagai pelimpahan wewenang dan tanggungjawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu” dalam proses tersebut ada beberapa kegiatan yang terjadi ketika delegasi wewenang dilakukan :

1. Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
2. Pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
3. Penerima delegasi, baik implisit maupun eksplisit menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
4. Pendelegasi menerima pertanggung jawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai

Dari uraian-uraian diatas, maka penulis menetapkan indikator-indikator dari pendelegasian wewenang sebagai berikut :



#### 1.4.1.1 Wewenang / Authority

Untuk dapat mengusahakan orang lain bekerja sama dengannya, maka seorang pimpinan dapat menggunakan wewenangnya. Wewenang merupakan kekuasaan formal atau hak untuk bertindak, untuk memerintah atau untuk menuntut tindakan orang lain.

Menurut Davis ( dalam Tjokroamidjoyo 1974 : 110-111 ) mengatakan bahwa, "Kewenangan ini terdiri dari pada pokoknya atas hak untuk mengambil keputusan ( decision making ) dan hak untuk memerintah". Sedangkan Handoko ( 1997 : 212 ) mengatakan bahwa, "Wewenang ( authority ) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melaksanakan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu".

Dari pendapat diatas menunjukkan bahwa wewenang diberikan karena adanya pelimpahan wewenang dari otoritas yang lebih tinggi kepada yang dibawahnya yang dituangkan dalam suatu keputusan ataupun memberikan wewenang kepada seseorang.

Otoritas formal sebagai bentuk kekuasaan, hal ini didasarkan pengakuan keabsahan untuk mempengaruhi. Perorangan atau kelompok yang berupaya untuk mempengaruhi dipandang mempunyai hak dalam batas-batas yang diakui. Hal ini timbul dari kedudukan formalnya didalam organisasi. Ada dua pandangan tentang sumber wewenang yaitu :

1. Teori Formal / Pandangan Klasik

Mengatakan wewenang adalah dianugerahkan, wewenang ada karena seseorang diberi / dilimpahi / diwarisi hal tersebut. Pandangan ini menganggap wewenang berasal dari tingkat masyarakat yang sangat tinggi dan kemudian secara hukum diturunkan dari tingkat ke tingkat.

2. Teori Penerimaan / Aliran Perilaku

Mengatakan wewenang timbul bila diterima kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan. Kunci dasar wewenang ada di dalam yang dipengaruhi bukan yang mempengaruhi. Jadi ada tidaknya wewenang tergantung penerima (dalam Handoko, 1997 : 212).



Berkaitan dengan hal ini Barnard mengatakan bahwa :

Seseorang akan bersedia menerima komunikasi yang bersifat kewenangan hanya empat kondisi berikut terpenuhi secara simultan, yaitu ia dapat memahami komunikasi tersebut; pada saat keputusan dibuat dia dipercaya bahwa hal itu tidak menyimpang dari tujuan organisasi; dia yakin bahwa hal itu tidak bertentangan dengan kepentingan pribadinya sebagai suatu keseluruhan; dia mampu secara mental dan fisik untuk mengikutinya ( dalam Handoko, 1997 : 213 )

Sedangkan Weber mengidentifikasi kewenangan terdiri atas tiga jenis yaitu:

1. Kewenangan Tradisional

Yaitu bahwa kekuasaan seseorang untuk mengambil keputusan umum diserahkan kepada seseorang berdasarkan keyakinan-keyakinan tradisional.

2. Kewenangan Kharismatik

Yaitu kekuasaan yang mengambil landasan pada kharisma seseorang sehingga ia dikagumi dan dihormati oleh khalayak.

3. Kewenangan Legal-rasional

Yaitu seseorang mematuhi perintah karena seseorang yang memberikan tatanan sesuai dengan tugas-tugasnya sejak ditetapkan didalam peraturan atau undang-undang ( dalam Kumorotomo : 1989, 41-42 ).

#### 1.4.1.2 Responsibility / Tanggung Jawab

Suatu tanggung jawab diperlukan didalam suatu organisasi didalam pelaksanaan tugas dan hasil-hasil pelaksanaan tugas yang dicapai oleh pegawai yang diberikan wewenang oleh pimpinan. Berkaitan dengan hal ini Handoko ( 1997 : 217 ) mengatakan bahwa, "Tanggung jawab ( responsibility ) adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul apabila seseorang bawahan menerima wewenang manager untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu".

Tanggung jawab merupakan kemampuan dan kesanggupan dari seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan diharapkan tepat waktu dan ia harus mengambil resiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukan oleh orang yang diberi wewenang. Dengan tanggung jawab yang baik dari orang yang diberi atau yang



dilimpahkan tugas atau suatu wewenang. Berarti seorang pegawai telah menjalankan tugasnya dengan baik.

#### 1.4.2 Konsep Efektivitas Organisasi ( Y )

Agar dalam pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lancar dan efektif maka salah satunya adalah perlu adanya pendelegasian wewenang yang baik. Dengan adanya pendelegasian wewenang yang baik yakni disesuaikan dengan kemampuan, keahlian, dan bakat seorang pegawai yang disertai dengan pembinaan dan motivasi disamping kepercayaan dari pimpinan maka akan memperlancar dan mempermudah dalam pencapaian efektivitas organisasi. Berknaan dengan efektivitas, Emerson mengemukakan sebagai berikut :

“Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”( dalam Suwarno Handyaningrat, 1985 : 16 ).

Sedangkan Gie ( 1989 : 147 ) memberi definisi efektivitas sebagai berikut:

Efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terwujudnya suatu efek atau akibat yang dikehendaki maka organisasi dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau maksud sebagai mana yang dikehendaki.

Berdasarkan pendapat diatas maka tercapainya tujuan dari sebuah organisasi akan menunjukkan sebuah efektivitas yang baik dari organisasi itu sendiri. Menurut Steers ( 1985 : 205 ) pengertian efektivitas organisasi adalah sebagai berikut :

Efektivitas organisasi itu sendiri paling baik dapat dimengerti jika dilihat dari sudut sejauh mana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan tujuan operasional.

Berdasar pendapat diatas efektivitas organisasi menunjukkan keberhasilan dalam mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mencapai tujuan organisasi.

Untuk menentukan efektivitas organisasi Gibson ( 1996 : 34-34 ) menggunakan kriteria-kriteria antara lain:

1. Produksi;

2. Efisiensi;
3. Kepuasan;
4. Keadaptasian;
5. Pengembangan.

Berdasarkan pendapat diatas maka konsep efektivitas organisasi memunculkan indikator dari variabel terpengaruh sebagai berikut :

#### **1.4.2.1 Produksi**

Pengertian produksi menurut Gibson ( 1996 : 34 ) adalah “Kemampuan organisasi untuk menghasilkan jumlah dan kualitas keluaran yang dibutuhkan lingkungan”.

Dari pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa agar supaya pencapaian target dapat menghasilkan jumlah dan kualitas yang baik perlu mempertimbangkan kemampuan organisasi yang salah satunya adalah faktor pekerja sebagai faktor dominan dalam mempengaruhi berfungsinya organisasi.

#### **1.4.2.2 Efisiensi**

Berkaitan dengan efisiensi Gibson ( 1996 : 34 ) memberi definisi sebagai berikut :

Efisiensi didefinisikan sebagai perbandingan keluaran terhadap masukan. Efisiensi diukur menurut rasio ( perbandingan ) yang dalam bentuk umum ialah rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang dipergunakan. Efisiensi sebagai salah satu kriteria keefektifan, mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi.

Dengan demikian efisiensi menunjukkan hasil yang dicapai atas masukan-masukan dalam organisasi. Dengan masukan-masukan tersebut diharapkan memperoleh hasil yang maksimal bagi organisasi.



#### 1.4.2.3 Kepuasan

Menurut Gibson ( 1996 : 34 ) kepuasan adalah “Ukuran keberhasilan organisasi memenuhi kebutuhan karyawan dan anggotanya. Ukuran kepuasan mencakup sikap karyawan, pergantian karyawan, keabsenan, kelambanan dan keluhan”.

Dari pendapat tersebut menunjukkan bahwa adanya rasa puas dari setiap pegawai atau karyawan yang menunjukkan keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau pegawainya.

#### 1.4.2.4 Keadaptasian

Mengenai keadaptasian ini Gibson ( 1996 : 34 ) mengemukakan pendapatnya bahwa:

Keadaptasian adalah tingkat dimana organisasi dapat dan benar-benar tanggap terhadap perubahan internal dan eksternal. Keadaptasian dalam hal ini mengacu pada kemampuan manager merasakan perlunya perubahan dalam lingkungan termasuk perubahan dalam tubuh organisasi sendiri.

Hal tersebut menunjukkan bahwa tuntutan atas keluaran dan penyediaan masukan yang berbeda dari lingkungan mengharuskan adanya proses adaptasi dari organisasi itu sendiri.

#### 1.4.2.5 Pengembangan

Berkaitan dengan pengembangan Gibson ( 1996 : 35 ) mengatakan bahwa:

Pengembangan sebagai salah satu kriteria keefektifan mengukur tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang. Kriteria ini mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya menghadapi tuntutan lingkungan. Usaha-usaha pengembangan yang lazim ialah program pelatihan tetapi akhir-akhir ini cara pengembangan organisasi telah berkembang meliputi sejumlah pendekatan psikologis dan sosiologis.

Dengan demikian adanya pengembangan memungkinkan seorang pegawai untuk lebih berprestasi dalam organisasi.

## 1.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan atau dugaan yang sifatnya sementara dan harus diuji kebenarannya. Kesimpulan atau dugaan itu bisa benar bisa juga salah. Jika dugaan itu benar maka akan diterima dan sebaliknya jika dugaan itu salah maka akan ditolak. Pengertian Hipotesis menurut F.N Kerlinger yang dikutip oleh Singarimbun adalah sebagai berikut, "Hipotesis adalah kesimpulan sementara atau proporsi tentatif tentang hubungan dua variabel atau lebih" ( 1989 : 63 ). Adapun jenis hipotesis yang disajikan ada dua macam yaitu hipotesis nol atau nihil (  $H_0$  ) dan Hipotesis Kerja atau alternatif (  $H_1$  ), secara definitif kedua hipotesa tersebut menurut Nawawi ( 1985 : 51-53 ) adalah :

Hipotesis statistik (  $H_0$  ) dimaksudkan untuk ditolak kebenarannya melalui pengolahan data yang dapat dilakukan dengan perhitungan statistik. Oleh karena itu data yang dikumpulkan untuk menguji Hipotesa ini, berupa data kuantitatif meskipun berasal dari data kualitatif yang ditransformasikan menjadi data kwantitatif. Hipotesa alternatif (  $H_1$  ) harus menggambarkan perbedaan antara gejala atau faktor atau kondisi atau variabel yang dibandingkan. Pernyataan bisa dinyatakan dalam bentuk mana yang lebih baik atau yang lebih buruk, mana yang lebih efisien dan efektif mana yang lebih besar atau positif pengaruhnya antara dua atau gejala atau faktor kondisi atau variabel yang dibandingkan itu.

Mengingat pentingnya hipotesis dalam penelitian ini maka kriteria menurut Malo ( 1985 : 56 ) adalah :

1. Menggambarkan keadaan atau hubungan antara dua variabel atau lebih.
2. Harus memberikan petunjuk bagaimana variabel yang dicantumkan dalam hipotesis dengan diamati atau diukur adalah empirik.

Berdasarkan pendapat diatas serta mengacu kepada rumusan masalah dan kerangka teori yang telah penulis kemukakan, maka penulis merumuskan hipotesa sebagai berikut :

$H_0$  : Tidak ada hubungan antara Pendelegasian Wewenang yang dilakukan Kepala Dispenda dengan Efektivitas Organisasi.

$H_1$  : Ada hubungan antara Pendelegasian Wewenang yang dilakukan Kepala Dispenda dengan Efektivitas Organisasi.



## 1.6 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penuntun bagi peneliti dalam melakukan pengujian terhadap hipotesis yang dirumuskan. Dikarenakan variabel-variabel penelitian masih bersifat abstrak, maka perlu dioperasionalisasikan sehingga dapat diukur secara empiris dalam rangka membatasi secara tegas konsep atau variabel-variabel penelitian yang dikemukakan.

Disamping itu definisi operasional merupakan penjabaran konsep dari variabel-variabel yang memudahkan peneliti untuk mengukur dan menganalisa data. Sehubungan dengan itu Singarimbun dan Effendi ( 1989 : 46 ) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana mengukur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.

Sedangkan Tjokrowinoto ( 1981 : 12 ) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

Definisi operasional adalah menyusun tentang variabel atau konsep-konsep secara spesifik sehingga jelas dimensi-dimensi maupun indikator-indikator dari konsep atau variabel tadi. Suatu penelitian untuk suatu konsep operasional ditentukan oleh situasi penelitian sehingga disini ada batasan dalam definisi operasional.

Jadi dengan adanya definisi operasional akan mempermudah peneliti dalam mengukur variabel penelitian. Dengan demikian operasionalisasi dari masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini dapat penulis kemukakan sebagai berikut :

1. Operasionalisasi Variabel Pendelegasian Wewenang Kepala Dispenda ( X )
2. Operasionalisasi Variabel Efektivitas Organisasi ( Y )

Berpijak pada kedua pendapat di atas, maka penulis akan menjelaskan operasionalisasi dari masing-masing variabel sebagai berikut :

### 1.6.1 Pendelegasian Wewenang ( X ) / Variabel Pengaruh

Indikator pendelegasian wewenang meliputi :

1. Wewenang
2. Tanggung jawab

#### 1.6.1.1 Wewenang

Untuk mengukur indikator wewenang penulis menggunakan item-item sebagai berikut :

1. Penerima delegasi mempunyai hak untuk mengambil keputusan.
2. Penerima delegasi mempunyai hak untuk memerintah.
3. Seseorang yang menerima wewenang mempunyai hak melakukan sesuatu atau bertindak yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.

#### 1.6.1.2 Tanggung jawab

Untuk mengukur indikator tanggung jawab penulis menggunakan item-item sebagai berikut :

1. Seseorang yang menerima wewenang dapat melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan aturan yang ada.
2. Pegawai yang menerima pelimpahan wewenang di dalam melaksanakan tugasnya sanggup menerima resiko atas keputusan / tindakan yang diambil.
3. Adanya pertanggung jawaban dari orang yang menerima wewenang yang didelegasikan kepada atasan yang memberi wewenang.

### 1.6.2. Efektivitas Organisasi ( Y )

Indikator efektivitas organisasi meliputi :

1. Produksi
2. Efisiensi
3. Kepuasan
4. Keadaptasian
5. Pengembangan



### 1.6.2.1 Produksi

Untuk mengukur produksi penulis menggunakan item-item sebagai berikut

1. Jumlah hasil kerja yang berhasil diselesaikan pegawai penerima delegasi.
2. Kualitas hasil kerja dari pegawai penerima delegasi.
3. Kemampuan menyelesaikan beban pekerjaan yang dibebankan.
4. Kemampuan memperbaiki hasil kerja.

### 1.6.2.2 Efisiensi

Untuk mengukur indikator efisiensi penulis menggunakan item-item sebagai berikut :

1. Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Jumlah tenaga kerja yang diperlukan.
3. Kemampuan memanfaatkan sumber dana.
4. Kemampuan memanfaatkan sarana dan prasarana.

### 1.6.2.3 Kepuasan

Untuk mengukur indikator kepuasan penulis menggunakan item-item sebagai berikut :

1. Sikap pegawai atas pekerjaannya.
2. Absensi pegawai selama mereka bekerja
3. Ada tidaknya keluhan-keluhan dari pegawai atas pekerjaannya.

### 1.6.2.4 Keadaptasian

Untuk mengukur indikator keadaptasian penulis menggunakan item-item sebagai berikut :

1. Kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.
2. Kemampuan menterjemahkan / memahami aturan organisasi.
3. Kemampuan beradaptasi terhadap metode kerja.
4. Kemampuan melaksanakan berbagai pekerjaan.

### 1.6.2.5 Pengembangan

Untuk mengukur indikator penulis menggunakan item-item sebagai berikut :

1. Adanya diklat dari pegawai.
2. Adanya promosi terhadap pegawai yang berprestasi dalam bekerja.
3. Adanya mutasi pegawai.

Selanjutnya untuk memudahkan dalam pengukuran variabel-variabel yang telah terbagi dalam indikator-indikator di atas maka dalam pemberian nilai atau skor digunakan ukuran sebagai berikut :

- 1) Untuk jawaban a (selalu) diberikan skor 3
- 2) Untuk jawaban b (kadang-kadang) diberikan skor 2
- 3) Untuk jawaban c (jarang/tidak pernah) diberikan skor 1

### 1.7 Metode Penelitian

Dalam suatu penelitian hendaknya selalu menggunakan metode yang benar menurut prosedur yang telah ditentukan, sehingga hasil yang diperoleh dari penelitian itu merupakan kesimpulan yang dapat diterima atau diakui secara ilmiah.

Dalam kaitannya dengan metode ini, Koentjoroningrat mengatakan bahwa :

“Metode adalah cara atau jalan, sehubungan dengan upaya ilmiah, maka metode menyangkut masalah cara kerja untuk dapat memahami obyek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan” (1980 : 16).

Sedangkan penelitian atau research menurut Marzuki (1982 : 5) adalah :

1. Usaha untuk memperoleh fakta-fakta atau prinsip-prinsip (menemukan/mengembangkan/menguji kebenaran)
2. Dengan cara/kegiatan mengumpulkan, mencatat dan menganalisa data (informasi/keterangan)
3. Dikerjakan dengan sabar, hati-hati, sistematis dan berdasarkan ilmu pengetahuan (dengan metode ilmiah).



Metode penelitian menurut Hadi ( 1989 : 4 ) adalah sebagai berikut :

Metode Research sebagaimana yang kita kenal sekarang memberikan garis-garis yang sangat cermat dan mengajukan syarat-syarat yang sangat keras. Maksudnya untuk menjaga agar pengertian yang dicapai dari suatu research dapat mempunyai harga ilmiah yang setinggi-tingginya.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut :

1. Metode Penentuan Populasi
2. Metode Penentuan Sampel
3. Metode Pengumpulan Data
4. Metode Analisis Data

#### **1.7.1 Metode Penentuan Populasi**

Populasi adalah keseluruhan daripada individu yang hendak dikenai penelitian. Sehubungan dengan populasi ini Masri Singarimbun dan Sofian Effendi mengatakan bahwa :

“Populasi ialah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga” (1989 : 108).

Berdasarkan pengertian diatas maka yang dimaksud populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai atau karyawan pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang berjumlah 100 orang.

#### **1.7.2 Metode Penentuan Sampel**

Sampel adalah merupakan contoh atau wakil dari semua populasi yang sangat besar jumlahnya. Seperti dikatakan oleh Koentjoroningrat bahwa :

“Sampel adalah bagian-bagian dari keseluruhan yang menjadi obyek sesungguhnya” (1977 : 115).

Jelaslah bahwa sampel bagian dari populasi yang dapat mewakili, sehingga mengurangi pemborosan. Tetapi dalam menentukan jumlah sampel tidak ada yang mengatur, berapa jumlah sampel yang harus diambil dari populasi yang ada, sebagaimana pernyataan Sutrisno Hadi :

“Sebenarnya tidaklah ada suatu ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi. Ketidak adaan ketetapan mutlak itu, tidak perlu menimbulkan keragu-raguan seorang penyelidik” (1989 : 73).

Walaupun tidak ada ketentuan mutlak jumlah sampel dan perbandingannya, tetapi sampel yang paling tepat harus dapat menggambarkan sifat dan karakteristik populasi.

Kemudian Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1989:106-107) menyebutkan metode pengambilan sampel yang ideal harus memenuhi syarat :

1. Dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi.
2. Dapat menentukan presisi dari hasil penelitian dengan menentukan penyimpangan baku (standart), dari taksiran yang diperoleh.
3. Sederhana sehingga mudah dilaksanakan.
4. Dapat memberikan keterangan sebanyak mungkin dengan biaya serendah-rendahnya.

Karena di dalam penelitian ini adalah pendelegasian wewenang yang bersifat formal maka yang diambil sampel adalah pegawai yang menerima delegasi dari Kepala Dispenda. Karena itu dalam pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling. Purposive sampling menurut Nawawi (1995:157) bahwa “Teknik pengambilan sampel disesuaikan dengan tujuan penelitian. Dengan kata lain untuk sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian”. Mengenai kriteria-kriteria apa yang esensial, strata apa yang harus diwakili tergantung pada penilaian atau pertimbangan si peneliti.

Kriteria-kriteria pegawai yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Para pegawai yang ada dalam struktur organisasi di bawah kepala Dispenda yang berjumlah 30 dibawah Kepala Dispenda mulai dari kepala bagian sampai seksi masing-masing unit, dimana orang-orang tersebut yang langsung berkepentingan dengan Kepala Dinas ketika delegasi wewenang itu dilakukan.
2. Berkompeten dalam bidangnya



Pegawai yang dilimpahi wewenang oleh Kepala Dinas mengerti dan menggeluti bidang tugasnya masing-masing.

3. Pegawai yang profesional

Masing-masing pegawai menguasai terhadap tugas atau pekerjaan yang dilimpahkan.

4. Bertanggung jawab

Pegawai mempunyai tanggung jawab atas tugas dan pekerjaan yang telah dilaksanakannya.

Dengan demikian sampel yang berjumlah 30 orang tersebut merupakan orang-orang yang dipilih oleh peneliti karena orang-orang tersebut adalah yang langsung berkepentingan dengan Kepala Dinas dan sebagai wakil-wakil dari segala lapisan populasi.

### 1.7.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang harus dilakukan dalam penelitian untuk mencapai data yang diperlukan dalam penelitian.

Data dalam hal ini dibagi menjadi dua yaitu :

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dari respondens secara langsung.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari respondens yang biasanya diperoleh dari data sensus, data statistik kantor, buku literatur, dokumen dan lain-lain yang sifatnya sebagai data penunjang.

Adapun tehnik yang dipakai untuk menghimpun data, adalah :

1. Tehnik Observasi
2. Tehnik Dokumentasi
3. Tehnik Interview
4. Tehnik Quesioner

### 1.7.3.1 Teknik Observasi

Dalam penelitian, teknik observasi ini penting sekali sebab teknik ini memungkinkan peneliti mengamati gejala-gejala atau fenomena-fenomena yang terjadi pada obyek penelitian. Sehubungan dengan teknik observasi ini, Sutrisno Hadi mengemukakan sebagai berikut :

“Sebagai metode ilmiah observasi biasa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki” (1989:136).

Dengan menggunakan teknik observasi, penulis berusaha untuk mendapatkan data-data pendukung yang diperlukan dalam penelitian ini.

### 1.7.3.2 Teknik Dokumentasi

Dalam teknik ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dokumen sebagai sumber informasi. Dokumen ini diperlukan penulis untuk memperoleh pengetahuan yang lebih banyak mengenai gejala-gejala yang akan diteliti. Berkaitan dengan hal itu Koentjoroningrat ( 1977 : 66 ) berpendapat :

Pada umumnya data yang tercantum dalam berbagai jenis dokumen itu merupakan satu-satunya alat untuk mempelajari permasalahan tertentu, antara lain karena tidak dapat diobservasi lagi dan tidak dapat diingat lagi.

Selanjutnya untuk melengkapi pengumpulan data yang bersifat sekunder, penulis mengadakan pencatatan-pencatatan melalui dokumen yang ada di daerah penelitian, yaitu melalui laporan-laporan tertulis maupun dokumentasi lainnya.

### 1.7.3.3 Teknik Interview

Dalam teknik ini pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan responden. Sehubungan dengan hal tersebut, Irawati Singarimbun (1989 : 192) mengemukakan sebagai berikut :

Wawancara adalah salah satu bagian yang terpenting dari setiap survei. Tanpa wawancara peneliti akan kehilangan informasi yang hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden. Wawancara merupakan proses interaksi dan komunikasi.



Jadi dengan wawancara ini maka peneliti dapat memperoleh informasi atau data-data yang diperlukan dengan cara bertanya langsung dengan responden secara lebih jelas dan akurat.

#### **1.7.3.4 Teknik Questioner**

Questioner adalah suatu tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan menyampaikan daftar pertanyaan-pertanyaan tertulis secara langsung kepada responden untuk dimintakan keterangan atau jawaban. Sehubungan dengan hal itu Koentjoroningrat dan Selo Soemartjan( 1986 : 173 ) mengemukakan:

Kuesioner merupakan suatu daftar yang berisikan suatu rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu hal atau dalam suatu bidang. Dengan demikian kuesioner dimaksudkan sebagai suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari para responden (orang-orang yang menjawab)

Dari pendapat diatas, dapatlah diketahui begitu besar fungsi kuesioner dalam penelitian. Sebab dengan diperolehnya data yang relevan melalui tehnik kuesioner, maka seorang peneliti dapat melakukan analisis dengan lebih tepat sehingga permasalahan penelitian dapat dipecahkan secara logis dan lebih akurat.

#### **1.7.4 Metode Analisis Data**

Langkah selanjutnya setelah data terkumpul adalah mengadakan penganalisaan data agar dapat ditarik suatu kesimpulan dari hipotesa yang telah ditentukan.

Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis data kuantitatif dengan tehnik statistik. Berkaitan dengan hal ini Marzuki (1988 : 88) berpendapat bahwa, "Analisa statistik berarti menganalisa data-data menurut dasar-dasar statistik" Selanjutnya yang dimaksud analisis kuantitatif menurut Marzuki (1988:135) adalah :

Analisa kuantitatif yaitu apabila data yang dikumpulkan itu berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan kedalam kategori-kategori, maka dalam hal ini analisa kuantitatif yang jelas harus digunakan atau dikerjakan

Penulis mengambil analisa data kuantitatif yaitu pengumpulan data yang dinyatakan dengan angka-angka melalui alat ukur dengan menggunakan statistik non parametrik menggunakan rumus korelasi Rank Spearman menurut Siegel (1994:255) rumus Rank Spearman adalah sebagai berikut :

$$rs = 1 - \frac{6 \sum di^2}{N^3 - N}$$

Keterangan :

- rs = koefisien korelasi antar variabel
- di = perbedaan urutan (rank) pasangan variabel
- N = jumlah pasangan variabel

Apabila dalam cuplikan nilai rank tidak mempunyai nilai kembar atau nilai kembar tidak begitu banyak, maka nilai kembar itu dinyatakan tidak mempunyai pengaruh terhadap koefisien korelasi. Oleh karena itu rumusan tersebut dapat dipakai sedangkan apabila terdapat jumlah rank kembar yang banyak digunakan rumus sebagai berikut :

$$rs = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{(x^2)(y^2)}}$$

Dengan keterangan :

$$\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Tx$$

$$\sum y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Ty$$



Selanjutnya untuk mengetahui  $T_x$  dan  $T_y$  dapat dicari dengan rumus :

$$\sum T_x = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$\sum T_y = \frac{t^3 - t}{12}$$

Langkah terakhir dari analisa Rank Spearman adalah pengkajian taraf kepercayaan (signifikansi). Adapun rumus yang digunakan untuk menguji yaitu rumus t-test sebagai berikut :

$$t - test = rs \sqrt{\frac{N-2}{1-(rs)^2}}$$

Keterangan :

N = responden

t = jumlah nilai kembar

$T_x$  = frekuensi nilai kembar variabel X

$T_y$  = frekuensi nilai kembar variabel Y

$di^2$  = diferensial integral (perbedaan derajat antar variabel)

Langkah terakhir dari analisa Rank Spearman adalah pengujian taraf kepercayaan atau disebut dengan taraf signifikansi dengan menggunakan rumus diatas. Sedangkan taraf signifikansi yang penulis tentukan adalah sebesar 0,05 artinya taraf kepercayaan 95 % dengan batas kesalahan sebesar 0,05 dan keputusan yang dibuat salah adalah sebesar 0,05 dan keputusan yang dibuat benar kemungkinan sebesar 95 %.

Sedangkan analisis deskriptif untuk menguji hipotesis dengan menggunakan prosentase. Penggunaan prosentase untuk mengetahui tinggi rendahnya variabel X dan tinggi rendahnya variabel Y yang ada pada daerah sampel. Sesuai dengan pendapat Sugiyono ( 1997 : 112 ) sebagai berikut :

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Statistik deskriptif dapat digunakan bila

peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel diambil.

Adapun jawaban respondens dari masing-masing variabel dihitung prosentasenya dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Prosentase jawaban respondens} = \frac{\text{Skor Nyata Respondens}}{\text{Skor Maksimal Respondens}} \times 100\%$$

Pengukuran kriteria masing-masing variabel tersebut dapat mengacu pendapat Waluyo ( 1989 : 50 ) bahwa :

- 0 % - 20 % : kriteria rendah
- 21 % - 40 % : kriteria cukup rendah
- 41 % - 60 % : kriteria sedang
- 61 % - 80 % : kriteria cukup tinggi
- 81 % - 100 % : kriteria tinggi





## BAB II

### DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

#### 2.1. Pengantar

Deskripsi lokasi penelitian merupakan suatu gambaran ilmu penelitian yang peneliti sajikan dengan tujuan melengkapi data yang terhimpun di dalamnya dan agar dapat membantu peneliti dalam meneliti data lebih lanjut. Deskripsi penelitian yang tertuang dalam penulisan ini mempunyai nilai yang penting bagi penulis maupun pihak-pihak lainnya yang membutuhkan untuk mengetahui secara jelas tentang keadaan atau kondisi daerah yang menjadi obyek penelitian tersebut.

Berdasarkan keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 Tahun 2000 Tentang Pedoman Susunan organisasi Perangkat Daerah, maka dibuatlah Peraturan Daerah Jember Nomor 88 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Dalam menjalankan otonomi yang nyata dan bertanggung jawab serta untuk memperoleh dana yang memadai dengan memperhatikan keadaan sosial ekonomi masyarakat, maka Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dirasa perlu untuk disesuaikan dengan arus pembangunan, sehubungan dengan hal tersebut di atas, dirasa perlu untuk menyempurnakan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang telah ada yang tertuang dalam Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 88 Tahun 2000.

#### 2.2 Visi dan Misi

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sebagai Organisasi yang bertanggung jawab di bidang pendapatan tentunya mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Visi dan Misi ini bertujuan sebagai pemandu tindakan masa depan dalam rangka mencapai tujuan Organisasi.

Visi dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah Pendapatan Asli Daerah merupakan penopang pembangunan menuju masyarakat sejahtera secara material dan spiritual. Sedangkan Misi dari Dinas Pendapatan



Daerah Kabupaten Jember adalah meningkatkan sumber-sumber penerimaan daerah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi.

Pemahaman tentang intensifikasi adalah mengoptimalkan basis pajak atau retribusi daerah sejenis yang lain. Sedangkan pemahaman tentang ekstensifikasi adalah menciptakan pengembangan objek-objek pajak daerah yang baru yang potensial

### **2.3 Kedudukan, Tugas dan Fungsi serta Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember**

#### **2.3.1 Kedudukan Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember**

Kedudukan Dinas Pendapatan Daerah adalah sebagai unsur pelaksanaan Pemerintah Kabupaten Jember dalam bidang Pendapatan Daerah. Dinas ini dipimpin oleh seorang kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

#### **2.3.2 Tugas Pokok Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember**

Mengenai tugas Dinas Pendapatan Daerah adalah mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan koordinasi, perencanaan, pengendalian dan pelaksanaan dibidang pendapatan.

#### **2.3.3 Fungsi Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember**

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember untuk menyclanggarakan tugasnya mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perumus kebijakan teknis dibidang pendapatan
2. Pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum
3. Pembinaan terhadap Unit Pelaksanaan Teknis Dinas dan Cabang Dinas dibidang pendapatan
4. Pengawasan dan pengendalian teknis dibidang pendapatan
5. Pengelolaan urusan ketatausahaan dinas
6. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati



### 2.3.4 Susunan Organisasi Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember

Susunan organisasi Dipenda Kabupaten Jember adalah sebagai berikut:

- A. Kepala Dinas
- B. Bagian Tata Usaha
- C. Sub Dinas Program
- D. Sub Dinas Pendataan dan Penetapan
- E. Sub Dinas Penagihan
- F. Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain
- G. Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan
- H. Cabang Dinas
- I. Unit Pelaksana Teknis Dinas
- J. Unit Penyuluhan
- K. Unit Pendidikan dan Pelatihan Bidang Pendapatan Daerah
- L. Kelompok Jabatan Fungsional

#### A. Kepala Dinas

Kepala Dinas bertugas memimpin jalannya Dinas Pendapatan Daerah dalam melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dibidang pendapatan daerah dan tugas-tugas lainnya yang diserahkan oleh Bupati kepadanya.

#### B. Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas memberikan pelayanan Administratif kepada seluruh organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan Daerah.

Bagian Tata Usaha memiliki fungsi :

1. Melaksanakan penyusunan rencana program dan pelaporan serta pembinaan organisasi tata laksana
2. Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian dan kesejahteraan pegawai
3. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan dan gaji pegawai

4. Melaksanakan penyusunan rumah tangga dan perlengkapan, surat-menyurat dan kearsipan
5. Melaksanakan pelayanan teknis administratif kepada Kepala Dinas dan semua unit organisasi di lingkungan Dinas Pendapatan
6. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Pendapatan
7. Bagian Tata Usaha terdiri dari :
8. Sub Bagian Keuangan
9. Sub Bagian Kepegawaian
10. Sub Bagian Perlengkapan
11. Sub Bagian Umum

### **C. Sub Dinas Program**

Sub Dinas Program mempunyai tugas melakukan penyusunan program-program tahunan sebagai pelaksana program rencana lima tahunan dibidang pendapatan daerah dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Sub Dinas Program mempunyai fungsi:

1. Membuat penyusunan rencana bidang pendapatan
2. Membuat penyusunan kebijaksanaan bidang teknis serta program kerja tahunan bidang pendapatan daerah
3. Membuat analisa terhadap penggalan potensi daerah melalui penelitian-penelitian
4. Mengadakan koordinasi pada instansi terkait, instansi vertikal terhadap pengembangan pendapatan daerah
5. Melakukan pemantauan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program kerja pendapatan daerah
6. Menginventarisasikan permasalahan di bidang pendapatan daerah serta merumuskan langkah-langkah kebijaksanaan pemecahannya
7. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Pendapatan



Sub Dinas Program terdiri dari :

- a. Seksi Penyusunan Program
- b. Seksi Pemantauan dan Pengendalian
- c. Seksi Pengembangan Pendapatan
- d. Seksi Evaluasi dan Pelaporan

#### **D. Sub Dinas Pendataan dan Penetapan**

Sub Dinas Pendataan dan Penetapan mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Melakukan Pendataan objek Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
2. Membantu melakukan pendataan objek dan subjek Pajak Bumi dan Bangunan yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak
3. Melakukan penetapan jumlah Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang terhutang
4. Menata usahakan jumlah ketetapan pajak PBB yang penagihannya dilimpahkan kepada Daerah, berdasarkan Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) dan Daftar Himpunan Pokok Pembayaran (DHPP) PBB

Sub Dinas Pendataan dan penetapan mempunyai fungsi:

1. Melakukan peremajaan data objek dan data subjek Pajak / Retribusi Daerah untuk mengembangkan / peningkatan potensi
2. Menghimpun dan mengelola data objek dan subjek Wajib Pajak/Retribusi Daerah melalui Surat Pemberitahuan Objek Pajak dan Retribusi Daerah
3. Melakukan pemeriksaan lokasi/lapangan atas keberadaan objek Pajak/Retribusi Daerah yang tutup atas permohonan Wajib Pajak
4. Melakukan penetapan dan penerbitan Surat ketetapan Pajak/Retribusi Daerah
5. Melakukan pendaftaran Wajib Pajak/Retribusi Daerah melalui formulir pendaftaran serta menyusun daftar induk yang dengan pendaftaran dan pendataan
6. Membantu melakukan penerimaan SPPT PBB beserta DHPP PBB dan dokumentasi PBB lainnya yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak

serta mendistribusikan kepada Wajib Pajak dan Kepada Unit lain yang terkait

7. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Pendapatan

Sub Dinas Pendataan dan Penetapan terdiri dari:

- a. Seksi Pendataan dan Pendaftaran
- b. Seksi Pengolahan Data dan Informasi
- c. Seksi Penetapan
- d. Seksi Pemeriksaan

#### **E. Sub Dinas Penagihan**

Sub Dinas Penagihan mempunyai tugas:

1. Melaksanakan Penagihan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang telah melampaui batas
2. Melayani keberatan dan permohonan banding
3. Melayani permohonan restitusi atas kelebihan pembayaran pajak/Retribusi Daerah
4. Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan daerah lainnya di luar Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

Sub Dinas Penagihan terdiri dari:

- a. Seksi Pembukuan dan Verifikasi
- b. Seksi Penagihan dan Perhitungan
- c. Seksi Restitusi dan Pemindahbukuan
- d. Seksi Pertimbangan dan Keberatan

#### **F. Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain**

Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain mempunyai tugas melakukan koordinasi dan merumuskan kebijakan teknis atas peningkatan penerimaan retribusi dan pendapatan lain-lain kepada instansi/unit-unit kerja terkait.



Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain mempunyai Fungsi:

1. Melakukan koordinasi dengan unit-unit kerja penghasil atas peningkatan/pengembangan potensi objek Retribusi Daerah dan Pendapatan lain-lain
2. Merumuskan kebijakan yang bersumber dari Retribusi Daerah dan Pendapatan lain-lain
3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Pendapatan

Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan lain-lain terdiri dari:

- a. Seksi Penata Usahaan Penerimaan Retribusi dan Pendapatan Lain-lain
- b. Seksi Penerimaan Lain-lain
- c. Seksi Penerimaan BUMD dan Pendapatan Lain-lain
- d. Seksi Legalisasi dan Perubahan Surat-surat Berharga

#### **G. Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan**

Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan mempunyai tugas melakukan koordinasi, pengkajian dan perumusan atas penerimaan pendapatan yang bersumber dari Bagi Hasil Pajak dan Bagi Hasil Bukan Pajak.

Sub Dinas bagi Hasil Pajak mempunyai fungsi:

1. Membuat pengkajian atas perolehan penerimaan Bagi Hasil Pendapatan yang terdiri dari Bagi Hasil Pajak dan Bagi Hasil Bukan Pajak dan hasil kajian tersebut untuk dirumuskan dalam pengembangan perolehan penerimaan lebih lanjut
2. Melakukan koordinasi dengan Pemerintah Pusat dan Propinsi atas penerimaan Bagi Hasil Pendapatan yang bersumber dari bagi Hasil Pendapatan Pajak dan Bukan Pajak

Sub Dinas Bagi Hasil Pajak terdiri dari:

- a. Seksi Penata usahaan Bagi Hasil Pendapatan Pajak dan Non Pajak
- b. Seksi Bagi Hasil Pajak
- c. Seksi Bagi Hasil Bukan Pajak
- d. Seksi Peraturan Perundang-undangan dan Pengkajian Pendapatan

#### **H. Cabang Dinas**

Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember, dibentuk cabang dinas yang pembentukannya diatur melalui Peraturan Daerah Kabupaten Jember, yang mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 Tahun 2000 dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jember, meliputi :

- a. Cabang Dinas Kotatiff
- b. Cabang Dinas 1
- c. Cabang Dinas 2
- d. Cabang Dinas 3

#### **I. Unit Pelaksana Teknis Daerah**

Unit Pelaksana Teknis Dinas mempunyai tugas memberikan pelayanan administrasi kepada Wajib Pajak dan Wajib Retribusi Daerah atas pelaksanaan pungutan terhadap Pajak dan Retribusi Daerah.

#### **J. Unit Penyuluhan**

Unit Penyuluhan mempunyai tugas :

1. Menyusun bahan penyuluhan dan melaksanakan kegiatan penyuluhan
2. Menyampaikan informasi dan penerangan perpajakan dan retribusi Daerah serta pendapatan daerah lainnya
3. Mengkoordinasi kegiatan penyuluhan di wilayah Kabupaten Jember

#### **K. Unit Pendidikan dan Pelatihan**

Unit Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas:

1. Menyusun bahan pelatihat bidang pendapatan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan atas pengembangan pendapatan daerah
2. Mengkoordinasi kegiatan pelatihan pengembangan pendapatan di Kantor Dinas Pendapatan Dacrah Kabupaten Jember
3. Menginventarisasikan dan menyeleksi Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember yang berpotensi untuk meningkatkan Sumber Daya



Manusia melalui pengiriman pelatihan pendidikan fungsional teknis bidang pendapatan

4. Melakukan kerja sama dengan Perguruan Tinggi atas kegiatan pelatihan pendidikan bidang pendapatan daerah

#### **L. Kelompok Jabatan Fungsional**

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Kabupaten Jember sesuai dengan keahlian dan kebutuhan. Kelompok jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan keahliannya dan setiap kelompok dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Jumlah jabatan fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban tenaga kerja serta jenis dan jenjang jabatan fungsional diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **2.3.5 Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah**

Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dalam melaksanakan tugasnya mendapat pembinaan teknis fungsional dari Dinas Pendapatan Daerah Jawa Timur :

1. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Dinas Pendapatan bertanggung jawab langsung kepada Bupati, sedangkan pertanggung jawaban atas bidang administrasi melalui Sekretaris Daerah
2. Setiap pemimpin satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan bertanggung jawab memimpin, mengadakan koordinasi dan memberikan bimbingan atau petunjuk-petunjuk bagi pelaksanaan tugas kepada bawahannya masing-masing
3. Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan harus menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi sesuai dengan tugasnya.

## 2.4 Keadaan Pegawai

Pada organisasi Kantor Pendapatan Daerah Kabupaten Jember ditetapkan jumlah pegawai yang mengisi bagian-bagian yang ada dalam susunan organisasi sebanyak 100 orang. Penyebaran pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dapat dilihat pada tabel berikut :

**TABEL 3**

### Jumlah Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan

Golongan	Jumlah	Total
Roolstaat	33	
I	-	
II	21	100
III	45	
IV	1	

Sumber : Kantor Dispenda Kabupaten Jember, 2002

**TABEL 4**

### Jumlah Pegawai Berdasarkan Unit Kerja

No	Unit Kerja	Jumlah	Total
1.	Kepala Dinas	1	
2.	Bagian Tata Usaha	32	
3.	Sub Dinas Program	13	
4.	Sub Dinas Pendataan dan Penetapan	15	100
5.	Sub Dinas Penagihan	15	
6.	Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain	13	
7.	Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan	11	

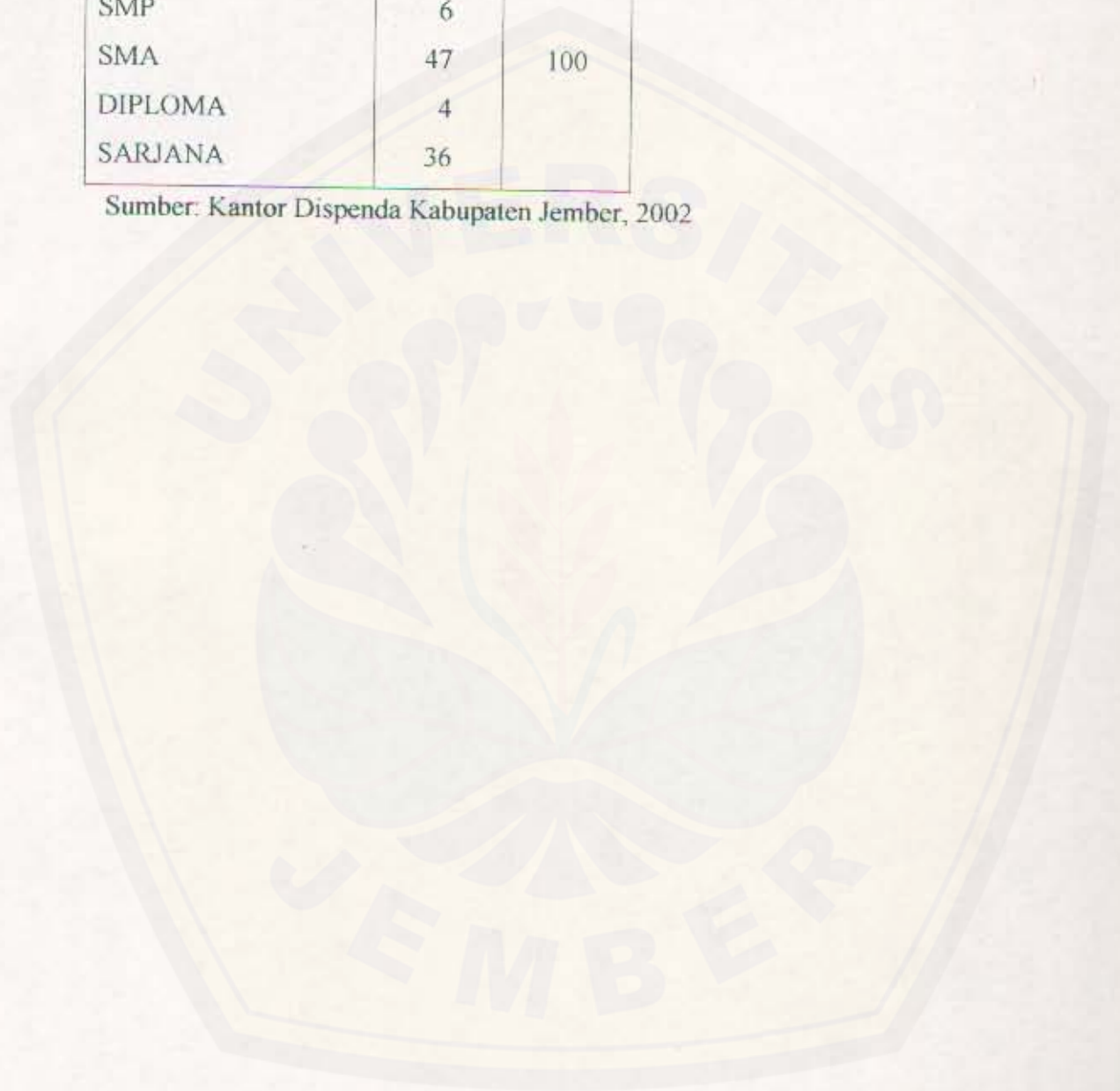
Sumber: Kantor Dispenda Kabupaten Jember, 2002



**TABEL 5****Jumlah Pegawai Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

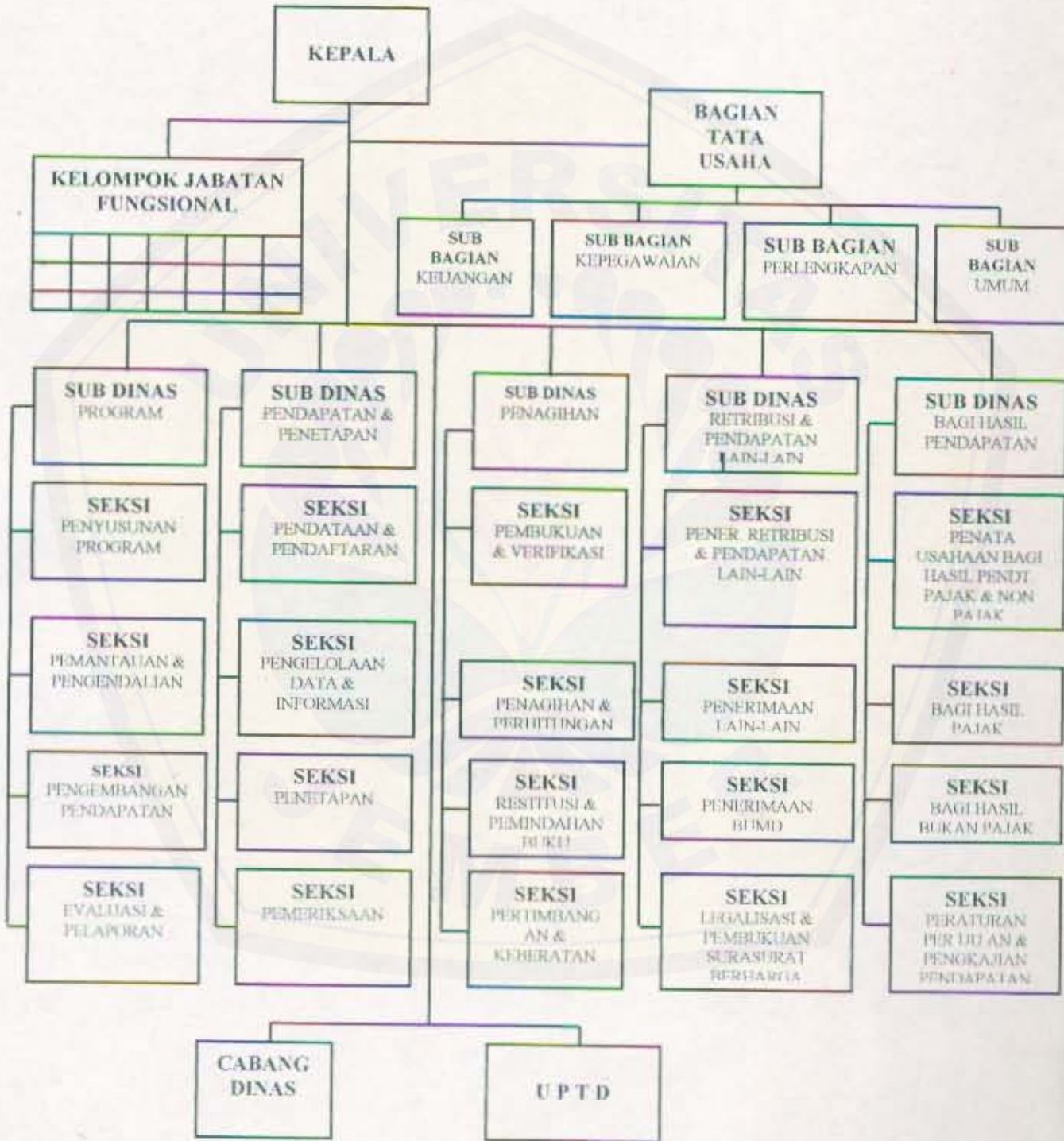
Tingkat Pendidikan	Jumlah	Total
SD	7	
SMP	6	
SMA	47	100
DIPLOMA	4	
SARJANA	36	

Sumber: Kantor Dispenda Kabupaten Jember, 2002



2.5 Struktur Organisasi Dispenda Kabupaten Jember

BAGAN SUSUNAN ORGANISASI  
KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN JEMBER







### BAB III

## PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

### 3.1 Pengantar

Sebagai langkah lebih lanjut dalam penulisan skripsi ini, akan dijelaskan variabel-variabel penelitian yang dilampiri dengan data-data sesuai dengan hasil penelitian yang telah penulis lakukan, untuk itu penulis akan menyajikan data-data berdasarkan skor dari masing-masing variabel yang didapatkan melalui kuisioner dengan menggunakan 30 respondens yang kemudian dari data-data tersebut nantinya akan dianalisis.

Adapun tujuan penyajian data adalah agar peneliti lebih mudah dalam memahami atau mempelajari gejala karakteristik dari masing-masing variabel yang diteliti. Penyajian data yang lebih jelas akan mempermudah peneliti dalam menjelaskan atau menggambarkan variabel yang diteliti.

Adapun variabel-variabel penelitian dalam penulisan ini terdiri dari :

1. Variabel Pengaruh ( independent variabel / X )

Yaitu Pendelegasian Wewenang, yang terdiri dari indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Wewenang
- b. Tanggung Jawab

2. Variabel Terpengaruh ( dependent variabel / Y )

Yaitu Efektivitas Organisasi, yang terdiri dari indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Produktsi
- b. Efisiensi
- c. Kepuasan
- d. Keadaptasian
- e. Pengembangan

### 3.2 Variabel Pendelegasian Wewenang ( X )

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya pendelegasian wewenang dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Wewenang
- b. Tanggung jawab

#### 3.2.1 Wewenang

Item-item dari indikator wewenang adalah sebagai berikut :

- a. Penerima delegasi mempunyai hak untuk mengambil keputusan.
- b. Penerima delegasi mempunyai hak untuk memerintah.
- c. Seseorang yang menerima wewenang mempunyai hak untuk melakukan sesuatu atau bertindak yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya untuk mengetahui skor responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 6**

**Tabel Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Wewenang**

N	Item-item Indikator			Total skor
	1	2	3	
1.	2	2	2	6
2.	3	1	2	6
3.	3	3	2	8
4.	3	3	3	9
5.	2	1	1	4
6.	2	2	3	7
7.	2	3	3	8
8.	3	3	2	8
9.	2	1	1	4
10.	2	2	2	6
11.	2	3	2	7
12.	2	2	1	5
13.	2	2	3	7
14.	2	1	3	6
15.	2	2	3	7
16.	2	1	1	4
17.	2	2	2	6
18.	3	3	2	8
19.	2	2	2	6



20.	2	2	1	5
21.	2	3	3	8
22.	2	1	1	4
23.	2	2	3	7
24.	2	2	2	6
25.	3	2	2	7
26.	2	2	1	5
27.	3	3	2	8
28.	2	1	1	4
29.	3	3	3	9
30.	2	2	1	5

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.2.2 Tangung jawab

Item-item dari indikator tanggung jawab adalah sebagai berikut :

- Seseorang yang menerima wewenang dapat melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.
- Pegawai yang menerima pelimpahan wewenang dalam melaksanakan tugasnya sanggup menerima resiko atas keputusan / tindakan yang diambil.
- Adanya pertanggung jawaban dari orang yang menerima wewenang kepada atasan yang memberi wewenang.

Selanjutnya untuk mengetahui skor jawaban responden terhadap indikator tanggung jawab dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 7**

**Tabel Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Tanggung jawab**

N	Item-item Indikator			Total skor
	1	2	3	
1.	2	1	1	4
2.	2	2	2	6
3.	3	1	2	6
4.	2	1	1	4
5.	2	2	2	6
6.	3	2	2	7
7.	2	2	1	5
8.	2	2	2	6
9.	3	1	2	6
10.	2	2	2	6

11.	3	2	2	7
12.	2	1	1	4
13.	2	2	2	6
14.	3	3	1	7
15.	2	2	1	5
16.	3	3	3	9
17.	2	2	1	5
18.	2	2	1	5
19.	3	3	2	8
20.	3	3	2	8
21.	2	1	2	5
22.	2	2	2	6
23.	3	3	1	7
24.	2	2	2	6
25.	2	3	2	7
26.	2	3	3	8
27.	2	1	1	4
28.	2	2	2	6
29.	2	2	1	5
30.	2	1	1	4

Sumber : Data Primer yang diolah

Setelah diketahui total skor dari masing-masing indikator diatas kemudian digabung menjadi satu variabel yaitu variabel pendelegasian wewenang. Mengenai skor jawaban respondens terhadap variabel pendelegasian wewenang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**TABEL 8**  
Tabel Data Jawaban Respondens Terhadap Variabel  
Pendelegasian Wewenang ( X )

N	Indikator		Total Skor
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	
1.	6	4	10
2.	6	6	12
3.	8	6	14
4.	9	4	13
5.	4	6	10
6.	7	7	14
7.	8	5	13
8.	8	6	14
9.	4	6	10



10.	6	6	12
11.	7	7	14
12.	5	4	9
13.	7	6	13
14.	6	7	13
15.	7	5	12
16.	4	9	13
17.	6	5	11
18.	8	5	13
19.	6	8	14
20.	5	8	13
21.	8	5	13
22.	4	6	10
23.	7	7	14
24.	6	6	12
25.	7	7	14
26.	5	8	13
27.	8	4	12
28.	4	6	10
29.	9	5	14
30.	5	4	9

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.3 Variabel Efektifitas Organisasi ( Y )

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, efektivitas organisasi terdiri dari lima indikator. Indikator-indikator tersebut adalah :

- a. Produksi
- b. Efisiensi
- c. Kepuasan
- d. Keadaptasian
- e. Pengembangan

#### 3.3.1 Produksi

Item-item dari produksi adalah sebagai berikut :

- a. Jumlah hasil kerja yang berhasil dilaksanakan pegawai penerima delegasi.
- b. Kualitas hasil kerja dari penerima delegasi.
- c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan.

d. Kemampuan memperbaiki hasil kerja.

Selanjutnya untuk mengetahui skor responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 9**

**Tabel Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Produksi**

N	Item-item Indikator				Total skor
	1	2	3	4	
1.	2	2	2	2	8
2.	3	2	3	2	10
3.	3	2	1	1	7
4.	3	3	1	2	9
5.	2	3	2	1	8
6.	2	3	2	3	10
7.	2	2	2	1	7
8.	2	3	2	1	8
9.	2	3	3	2	10
10.	3	3	2	2	10
11.	3	2	3	2	10
12.	3	1	3	2	9
13.	2	3	1	1	7
14.	2	2	2	1	7
15.	3	2	1	2	8
16.	2	1	2	2	7
17.	2	1	2	1	6
18.	3	2	1	1	7
19.	3	3	2	1	9
20.	3	3	2	2	10
21.	3	3	3	2	11
22.	2	2	2	1	7
23.	3	2	3	2	10
24.	3	2	2	2	9
25.	3	3	2	2	10
26.	2	2	2	3	9
27.	2	2	2	1	7
28.	3	2	2	3	10
29.	3	3	2	3	11
30.	2	3	2	3	10

Sumber : Data Primer yang diolah



### 3.3.2 Efisiensi

Item-item dari indikator efisiensi adalah sebagai berikut :

- Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- Jumlah tenaga kerja yang diperlukan.
- Kemampuan memanfaatkan sumber dana
- Kemampuan memanfaatkan sarana dan prasarana.

Selanjutnya untuk mengetahui skor responden terhadap jawaban tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**TABEL 10**

**Tabel Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Efisiensi**

N	Item-item Indikator				Total skor
	1	2	3	4	
1.	3	1	3	2	9
2.	3	2	2	1	8
3.	3	3	2	2	10
4.	2	3	2	3	10
5.	2	2	3	3	10
6.	2	2	3	3	10
7.	2	2	2	2	8
8.	3	2	3	2	10
9.	3	1	3	2	9
10.	3	2	3	2	10
11.	2	3	3	2	10
12.	2	1	2	2	7
13.	3	3	2	2	10
14.	2	1	3	2	8
15.	3	3	1	2	9
16.	3	3	3	2	11
17.	2	2	3	3	10
18.	2	1	3	2	8
19.	2	2	1	1	6
20.	2	3	2	3	10
21.	2	2	2	3	9
22.	2	1	3	2	8
23.	3	3	2	2	10
24.	3	1	3	2	9
25.	1	3	3	2	9
26.	2	3	2	3	10
27.	2	2	2	2	8

28.	3	3	3	3	12
29.	2	3	2	3	10
30.	3	3	3	3	12

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.3.3 Kepuasan

Untuk mengukur indikator dari kepuasan penulis menggunakan item-item sebagai berikut :

- Sikap pegawai atas pekerjaannya.
- Absensi pegawai selama mereka bekerja.
- Ada tidaknya keluhan-keluhan dari pegawai atas pekerjaannya.

Selanjutnya untuk mengetahui skor jawaban respondens terhadap indikator kepuasan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**TABEL 11**

**Tabel Data Jawaban Respondens Terhadap Indikator Kepuasan**

N	Item-item Indikator			Total skor
	1	2	3	
1.	2	3	3	8
2.	2	3	2	7
3.	2	3	2	7
4.	3	3	2	8
5.	3	3	3	9
6.	3	3	3	9
7.	3	3	3	9
8.	2	2	3	7
9.	3	3	2	8
10.	2	2	3	7
11.	2	2	3	7
12.	3	3	2	8
13.	3	3	3	9
14.	3	3	2	8
15.	2	2	3	7
16.	2	2	3	7
17.	3	2	2	7
18.	3	2	2	7
19.	2	3	2	7
20.	3	2	3	8
21.	2	3	2	7



22.	2	2	3	7
23.	2	2	2	6
24.	3	2	2	7
25.	3	2	2	7
26.	2	1	3	6
27.	3	3	3	9
28.	2	2	2	6
29.	2	3	3	8
30.	3	2	2	7

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.3.4 Keadaptasian

Item-item dari keadaptasian adalah :

- Kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.
- Kemampuan menterjemahkan / memahami aturan organisasi.
- Kemampuan beradaptasi terhadap metode kerja.
- Kemampuan melaksanakan berbagai pekerjaan.

Untuk mengetahui skor jawaban respondens terhadap indikator keadaptasian dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**TABEL 12**

**Tabel Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Keadaptasian**

N	Item-item Indikator				Total skor
	1	2	3	4	
1.	2	3	2	2	9
2.	2	2	2	3	9
3.	2	3	2	3	10
4.	2	2	2	1	7
5.	2	1	2	2	7
6.	2	1	2	2	7
7.	3	2	3	2	10
8.	2	3	2	3	10
9.	2	2	2	2	8
10.	2	1	2	2	7
11.	3	2	2	3	10
12.	3	3	2	1	9
13.	2	2	2	1	7
14.	3	3	3	3	12
15.	2	3	2	3	10

16.	2	3	2	3	10
17.	2	3	3	3	11
18.	3	3	3	3	12
19.	3	2	3	3	11
20.	2	2	1	2	7
21.	3	2	2	2	9
22.	3	3	2	2	10
23.	2	2	2	2	8
24.	3	2	2	3	10
25.	3	3	3	2	11
26.	2	3	3	3	11
27.	3	2	2	2	9
28.	2	2	2	2	8
29.	2	1	2	1	6
30.	2	2	2	1	7

Sumber : Data Primer yang diolah

### 3.3.5 Pengembangan

Untuk mengukur indikator dari pengembangan penulis menggunakan item-item sebagai berikut :

- Adanya diklat dari pegawai.
- Adanya promosi terhadap pegawai yang memiliki prestasi dalam bekerja.
- Adanya mutasi pegawai.

Skor jawaban respondens terhadap indikator tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 13

Tabel Data Jawaban Respondens Terhadap Indikator Pengembangan

N	Item-item Indikator			Total skor
	1	2	3	
1.	2	2	3	7
2.	3	3	2	8
3.	2	3	3	8
4.	3	3	3	9
5.	2	2	3	7
6.	2	2	3	7
7.	3	3	2	8
8.	2	2	3	7
9.	2	2	3	7



10.	3	2	2	7
11.	1	3	3	7
12.	3	3	3	9
13.	3	3	3	9
14.	2	2	2	6
15.	3	3	3	9
16.	2	2	3	7
17.	2	2	3	7
18.	2	3	3	8
19.	3	3	3	9
20.	2	3	3	8
21.	2	2	3	7
22.	3	3	3	9
23.	2	3	3	8
24.	3	1	3	7
25.	2	3	1	6
26.	2	3	2	7
27.	3	3	2	8
28.	2	2	2	6
29.	3	2	2	7
30.	3	2	2	7

Sumber : Data Primer yang diolah

Setelah diketahui total skor masing-masing indikator diatas kemudian digabung menjadi satu variabel yaitu variabel efektivitas organisasi.

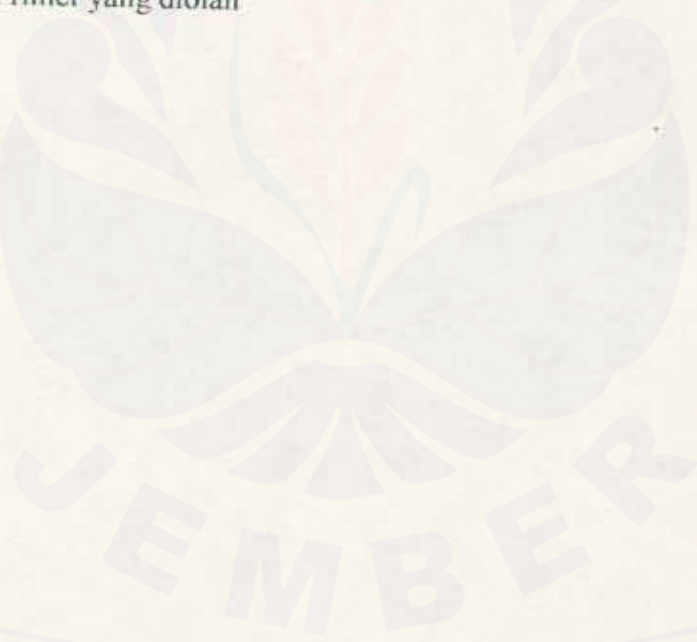
**TABEL 14**

**Tabel Data Jawaban Respondens Terhadap Variabel Efektivitas Organisasi ( Y )**

N	Item-item Indikator					Total skor
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	
1.	8	9	8	9	7	41
2.	10	8	7	9	8	42
3.	7	10	7	10	8	42
4.	9	10	8	7	9	43
5.	8	10	9	7	7	41
6.	10	10	9	7	7	43
7.	7	8	9	10	8	42
8.	8	10	7	10	7	42
9.	10	9	8	8	7	42
10.	10	10	7	7	7	41
11.	10	10	7	10	7	44

12.	9	7	8	9	9	42
13.	7	10	9	7	9	42
14.	7	8	8	12	6	41
15.	8	9	7	10	9	43
16.	7	11	7	10	7	42
17.	6	10	7	11	7	41
18.	7	8	7	12	8	42
19.	9	6	7	11	9	42
20.	10	10	8	7	8	43
21.	11	9	7	9	7	43
22.	7	8	7	10	9	41
23.	10	10	6	8	8	42
24.	9	9	7	10	7	42
25.	10	9	7	11	6	43
26.	9	10	6	11	7	43
27.	7	8	9	9	8	41
28.	10	12	6	8	6	42
29.	11	10	8	6	7	42
30.	10	12	7	7	7	43

Sumber : Data Primer yang diolah







## BAB IV

### ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

#### 4.1 Pengantar

Suatu penelitian diadakan dengan maksud untuk mencari data-data yang kemudian dianalisa dan diinterpretasikan guna menjawab hipotesa yang telah diajukan, sehingga nantinya dapat diketahui apakah hipotesa tersebut diterima atau ditolak dan secara ilmiah dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Dalam menganalisa data-data yang telah terkumpul, penulis menggunakan analisa data kuantitatif dengan Metode Korelasi Rank Spearman.

Selanjutnya langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mengadakan perhitungan Korelasi Rank Spearman adalah sebagai berikut :

#### 4.2 Penentuan Nilai Rank

Penelitian ini mengambil 30 Respondens dengan penentuan ranking bertotal skor terbesar hingga skor terkecil dari masing-masing variabel dan indikator. Jika ada persamaan skor yang diperoleh maka dibuat rata-rata berdasarkan rankingnya, misalnya ranking 1, 2, 3, 4 terdapat skor yang sama, harus dicari dengan perhitungan rata-rata sebagai berikut :

$$\frac{1+2+3+4}{4} = 2,5$$

Sehingga dengan demikian semua respondens memiliki skor yang sama mendapat nilai rank yang sama, sedangkan untuk nilai rank yang berikutnya menyesuaikan rank selanjutnya dan seterusnya. Untuk lebih jelasnya berikut akan penulis sajikan data skor dari masing-masing variabel.

## 4.2.1 Penentuan Nilai Rank Terhadap Variabel Pendelegasian Wewenang ( X )

TABEL 15

Data Penentuan Nilai Rank Dari Variabel Pendelegasian Wewenang ( X )

N	Indikator		Total skor	Rank
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>		
1.	6	4	10	26
2.	6	6	12	20
3.	8	6	14	4,5
4.	9	4	13	13
5.	4	6	10	26
6.	7	7	14	4,5
7.	8	5	13	13
8.	8	6	14	4,5
9.	4	6	10	26
10.	6	6	12	20
11.	7	7	14	4,5
12.	5	4	9	29,5
13.	7	6	13	13
14.	6	7	13	13
15.	7	5	12	20
16.	4	9	13	13
17.	6	5	11	23
18.	8	5	13	13
19.	6	8	14	4,5
20.	5	8	13	13
21.	8	5	13	13
22.	4	6	10	26
23.	7	7	14	4,5
24.	6	6	12	20
25.	7	7	14	4,5
26.	5	8	13	13
27.	8	4	12	20
28.	4	6	10	26
29.	9	5	14	4,5
30.	5	4	9	29,5

Sumber : Data Primer yang diolah



## 4.2.2 Penentuan Nilai Rank Terhadap Variabel Efektivitas Organisasi ( Y )

TABEL 16

Data Penentuan Nilai Rank Dari Variabel Efektivitas Organisasi ( Y )

N	Indikator					Total skor	Rank
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>		
1.	8	9	8	9	7	41	27
2.	10	8	7	9	8	42	16,5
3.	7	10	7	10	8	42	16,5
4.	9	10	8	7	9	43	5,5
5.	8	10	9	7	7	41	27
6.	10	10	9	7	7	43	5,5
7.	7	8	9	10	8	42	16,5
8.	8	10	7	10	7	42	16,5
9.	10	9	8	8	7	42	16,5
10.	10	10	7	7	7	41	27
11.	10	10	7	10	7	44	1
12.	9	7	8	9	9	42	16,5
13.	7	10	9	7	9	42	16,5
14.	7	8	8	12	6	41	27
15.	8	9	7	10	9	43	5,5
16.	7	11	7	10	7	42	16,5
17.	6	10	7	11	7	41	27
18.	7	8	7	12	8	42	16,5
19.	9	6	7	11	9	42	16,5
20.	10	10	8	7	8	43	5,5
21.	11	9	7	9	7	43	5,5
22.	7	8	7	10	9	41	27
23.	10	10	6	8	8	42	16,5
24.	9	9	7	10	7	42	16,5
25.	10	9	7	11	6	43	5,5
26.	9	10	6	11	7	43	5,5
27.	7	8	9	9	8	41	27
28.	10	12	6	8	6	42	16,5
29.	11	10	8	6	7	42	16,5
30.	10	12	7	7	7	43	5,5

Sumber : Data Primer yang diolah

### 4.3 Analisis Deskriptif

Analisis ini dipakai untuk mencari prosentase jawaban respondens terhadap variabel Pendelegasian Wewenang dan Efektivitas Organisasi di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Selanjutnya Jawaban Respondens dari masing-masing variabel akan dihitung prosentasenya dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$= \frac{\text{SkorNyata Respondens}}{\text{SkorMaksimal Respondens}} \times 100\%$$

Pengukuran kriteria masing-masing variabel dapat mengacu pendapat dari Waluyo ( 1989 : 50 ) yaitu :

Skor	0 % - 20 %	= Kategori rendah
Skor	21 % - 40 %	= Kategori cukup rendah
Skor	41 % - 60 %	= Kategori sedang
Skor	61 % - 80 %	= Kategori cukup tinggi
Skor	81 % - 100 %	= Kategori tinggi

#### 4.3.1.1 Analisis & Interpretasi Data Variabel X

Untuk menjawab tujuan pertama dari penelitian ini yaitu mengetahui Pendelegasian Wewenang Kepala Dispenda di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember maka penulis menghitung tinggi rendahnya Pendelegasian wewenang berdasarkan kuisisioner yang telah penulis olah. Tinggi rendahnya Pendelegasian Wewenang di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dapat diketahui pada tabel sebagai berikut :



**TABEL 17**  
**Tabel Prosentase Jawaban Respondens Terhadap**  
**Variabel Pendelegasian Wewenang ( X )**

N	Indikator	Hasil yang diperoleh
1.	Wewenang	$\frac{190}{270} \times 100\% = 70,37$
2.	Tanggung jawab	$\frac{178}{270} \times 100\% = 65,92$
	<b>Rata-rata</b>	$\frac{70,37 + 65,92}{2} = 68,17\%$

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan analisis data diatas dapat di interpretasikan bahwa pada variabel pendelegasian wewenang, indikator wewenang cukup tinggi yaitu sebesar 70,37 % hal ini berarti bahwa di kantor Dispenda Kabupaten Jember pelimpahan wewenang sudah sering terjadi dimana pelimpahan wewenang yang dilakukan adalah pelimpahan wewenang model vertikal atau menegak yaitu pelimpahan wewenang dari atasan kepada bawahan. Untuk indikator tanggung jawab di kantor Dispenda Kabupaten Jember termasuk kategori cukup tinggi, namun dari wewenang yang telah diberikan masih perlu ditingkatkan tanggung jawabnya. Hal ini dapat diketahui dari prosentasenya yaitu sebesar 65,92 %. Dengan demikian jika indikator dari variabel pendelegasian wewenang dirata-rata maka variabel pendelegasian wewenang di kantor Dispenda Kabupaten Jember termasuk kategori cukup tinggi yaitu sebesar 68,17 %.

#### 4.3.1.2 Analisis & Interpretasi Data Variabel Y

Untuk menjawab tujuan kedua dari penelitian ini yaitu mengetahui Efektivitas Organisasi di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember maka penulis menghitung tinggi rendahnya Efektivitas Organisasi berdasarkan kuisioner yang telah penulis olah. Tinggi rendahnya Efektivitas Organisasi di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dapat diketahui pada tabel sebagai berikut :

**TABEL 18**  
**Tabel Data Jawaban Respondens Terhadap**  
**Variabel Efektivitas Organisasi ( Y)**

N	Indikator	Hasil yang diperoleh
1.	Produksi	$\frac{261}{360} \times 100\% = 72,5\%$
2.	Efisiensi	$\frac{280}{360} \times 100\% = 77,7\%$
3.	Kepuasan	$\frac{224}{270} \times 100\% = 82,96\%$
4.	Keadaptasian	$\frac{272}{360} \times 100\% = 75,5\%$
5.	Pengembangan	$\frac{226}{270} \times 100\% = 83,7\%$
<b>Rata-rata</b>		$\frac{(72,5 + 77,7 + 82,96 + 75,5 + 83,7)\%}{5}$ $= 78,48\%$

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan analisis data diatas dapat di interpretasikan bahwa pada variabel efektivitas organisasi, indikator produksi cukup tinggi, ini berarti bahwa dari wewenang yang telah dilimpahkan tersebut pegawai penerima delegasi mampu menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat pada prosentasenya sebesar 72,5 %. Untuk indikator efisiensi para penerima delegasi menganggap bahwa adanya delegasi wewenang dapat meringankan sebagian beban kerja dari pemimpin baik dari segi waktu, dana, tenaga dan lain sebagainya. Hal ini dapat diketahui dengan prosentasenya sebesar 77,7 % , pada indikator kepuasan para pegawai cenderung merasa puas terhadap pekerjaannya maupun tugas-tugas yang dilimpahkan oleh pemimpin mereka. Indikator ini mempunyai prosentase sebesar



82,96 %. Dari indikator keadaptasian para pegawai mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan termasuk beradaptasi terhadap metode kerja, aturan organisasi dan lain sebagainya. Indikator keadaptasian ini ditunjukkan dengan prosentase sebesar 75,5 % yang termasuk kategori cukup tinggi. Sedangkan untuk indikator pengembangan, pegawai penerima delegasi menganggap bahwa adanya delegasi wewenang akan melatih keahlian dan ketrampilan ketika melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan pemimpin dan hal ini akan menunjang dalam promosi terhadap pegawai yang berprestasi. Indikator ini ditunjukkan dengan prosentase sebesar 83,7 %. Dengan demikian jika indikator dari variabel efektivitas organisasi ini dirata-rata maka variabel efektivitas organisasi di kantor Dispenda Kabupaten Jember termasuk kategori cukup tinggi yaitu sebesar 78,48 %.

#### 4.4 Penentuan Korelasi

Setelah nilai rank masing-masing variabel diketahui, langkah selanjutnya adalah mencari korelasi antara variabel Pendelegasian Wewenang dengan Efektivitas Organisasi dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Membuat data yang didalamnya terdapat  $d_i$ ,  $d_i^2$ , untuk mencari korelasi perhitungan yang diperoleh dari pengurangan nilai rank ( $X - Y$ )
2. Menentukan  $T_x$  dan  $T_y$
3. Menentukan  $X^2$  dan  $Y^2$
4. Untuk mengetahui adanya hubungan antara dua variabel, digunakan rumus  $r_s$ .
5. Karena  $N > 10$  maka agar dapat dibuktikan hubungan yang meyakinkan antara dua variabel, maka hasil korelasi  $r_s$  diuji kembali dengan menggunakan t-test. Hasil yang diperoleh dibandingkan dengan tabel kritis dari distribusi T. Jika hasil t-test  $>$  tabel kritis berarti ada hubungan yang meyakinkan antara dua variabel.

#### 4.4.1 Perhitungan Antara Variabel Pendelegasian Wewenang ( X ) Dengan Variabel Efektivitas Organisasi ( Y )

TABEL 19

Tabel Kerja Untuk Mencari Korelasi Antara Variabel X dan Variabel Y

N	Total skor		Rank		di	di <sup>2</sup>
	X	Y	X	Y		
1.	10	41	26	27	-1	1
2.	12	42	20	16,5	3,5	12,25
3.	14	42	4,5	16,5	-12	144
4.	13	43	13	5,5	7,5	56,25
5.	10	41	26	27	-1	1
6.	14	43	4,5	5,5	-1	1
7.	13	42	13	16,5	-3,5	12,25
8.	14	42	4,5	16,5	-12	144
9.	10	42	26	16,5	9,5	90,25
10.	12	41	20	27	-7	49
11.	14	44	4,5	1	3,5	12,25
12.	9	42	29,5	16,5	13	169
13.	13	42	13	16,5	-3,5	12,25
14.	13	41	13	27	-14	196
15.	12	43	20	5,5	14,5	210,25
16.	13	42	13	16,5	-3,5	12,25
17.	11	41	23	27	-4	16
18.	13	42	13	16,5	-3,5	12,25
19.	14	42	4,5	16,5	-12	144
20.	13	43	13	5,5	7,5	56,25
21.	13	43	13	5,5	7,5	56,25
22.	10	41	26	27	-1	1
23.	14	42	4,5	16,5	-12	144
24.	12	42	20	16,5	3,5	12,25
25.	14	43	4,5	5,5	-1	1
26.	13	43	13	5,5	7,5	56,25
27.	12	41	20	27	-7	49
28.	10	42	26	16,5	9,5	90,25
29.	14	42	4,5	16,5	-12	144
30.	9	43	29,5	5,5	24	576
					$\Sigma=0$	$\Sigma=2481,5$

Sumber : Data Primer yang diolah



#### 4.4.2 Menentukan $T_x$ dan $T_y$

Sehubungan adanya rank kembar di dalam kedua variabel maka perlu menentukan nilai  $T_x$  dan  $T_y$ , mengenai nilai rank kembar tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 20**  
**Tabel Nilai X**

N	Total Skor Variabel X	Jumlah yang sama	Nilai t
1.	14	8	8
2.	13	9	9
3.	12	5	5
4.	11	1	1
5.	10	5	5
6.	9	2	2

Sumber : Data Primer yang diolah

**TABEL 21**  
**Tabel Nilai Y**

N	Total Skor Variabel Y	Jumlah yang sama	Nilai t
1.	44	1	1
2.	43	8	8
3.	42	14	14
4.	41	7	7

Sumber : Data Primer yang diolah

Selanjutnya adalah mencari  $\sum Tx$  dan  $\sum Ty$

$$\begin{aligned}\sum Tx &= \frac{t^3 - t}{12} \\ &= \frac{(8 - 8) + (9^3 - 9) + (5^3 - 5) + (1^3 - 1) + (5^3 - 5) + (2^3 - 2)}{12} \\ &= \frac{504 + 720 + 120 + 0 + 120 + 6}{12} \\ &= \frac{1470}{12} \\ &= 122,5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\sum Ty &= \frac{t^3 - t}{12} \\ &= \frac{(1^3 - 1) + (8^3 - 8) + (14^3 - 14) + (7^3 - 7)}{12} \\ &= \frac{0 + 504 + 2730 + 336}{12} \\ &= \frac{3570}{12} \\ &= 297,5\end{aligned}$$

#### 4.4.3 Menentukan Nilai $X^2$ dan $Y^2$

$$\begin{aligned}\sum X^2 &= \frac{N^3 - N}{12} - \sum Tx \\ &= \frac{30^3 - 30}{12} - 122,5 \\ &= \frac{26970}{12} - 122,5 \\ &= 2125\end{aligned}$$



$$\begin{aligned}
 \sum Y^2 &= \frac{N^3 - N}{12} - \sum Ty \\
 &= \frac{30^3 - 30}{12} - 297,5 \\
 &= \frac{26970}{12} - 297,5 \\
 &= 1950
 \end{aligned}$$

#### 4.4.4 Menghitung Koefisien Korelasi ( rs ) Variabel X dan Variabel Y

$$\begin{aligned}
 rs &= \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}} \\
 &= \frac{2125 + 1950 - 2481,5}{2\sqrt{(2125)(1950)}} \\
 &= \frac{1593,5}{4071,2} \\
 &= 0,391
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan dengan menggunakan rumus Korelasi Rank Spearman diperoleh nilai rs sebesar 0,391. Harga kritis nilai rho untuk N = 30 dengan taraf signifikansi 0,05 menunjukkan angka 0,306 maka nilai rs hitung > rs pada tabel atau 0,391 > 0,306. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Pendelegasian Wewenang dengan Efektivitas Organisasi.

#### 4.4.5 Pengujian Tingkat Signifikansi

Karena  $N > 10$  maka selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikan rumus  $rs$  tersebut itu diuji kembali dengan menggunakan rumus  $t$ -test sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 t\text{-test} &= rs \sqrt{\frac{N-2}{1-(rs)^2}} \\
 &= 0,391 \sqrt{\frac{30-2}{1-(0,391)^2}} \\
 &= 0,391 \sqrt{\frac{28}{1-152881}} \\
 &= 0,391 \sqrt{\frac{28}{0,847119}} \\
 &= (0,391) (5,749) \\
 &= 2,248
 \end{aligned}$$

Berdasarkan uji  $t$ -test tersebut diatas diperoleh nilai  $t$  sebesar 2,248 maka jika dibandingkan dengan nilai kritis pada  $t$ -test dengan  $df = 28 (N - 2)$  pada taraf kepercayaan 95 % atau taraf signifikansi 0,05 sebesar 2,048 maka nilai  $t$ -test  $>$   $t$ -tabel Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara Pendelegasian Wewenang Kepala Dispenda Dengan Efektivitas Organisasi di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang menjadi daerah lokasi penelitian.





## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan interpretasi data dan analisa data yang telah penulis lakukan diatas maka penulis menyimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis Deskriptif yang telah penulis lakukan dan dengan pengolahan data primer yang ada maka didapatkan hasil yaitu, Pendelegasian Wewenang mempunyai prosentase 68,17 % yang termasuk kategori cukup tinggi serta Efektivitas Organisasi dengan prosentase 78,48 % termasuk kategori cukup tinggi.
2. Dari hasil perhitungan korelasi (  $r_s$  ) antara variabel X dan variabel Y didapatkan hasil 0,391. Jika dibandingkan dengan harga kritis pada tabel sebesar 0,306 pada taraf kepercayaan 95 % maka  $r_s$  hitung  $>$   $r_s$  tabel (  $0,391 > 0,306$  ). Dari hasil uji tingkat signifikansi yaitu dengan uji t-test diperoleh hasil 2,248. Apabila dibandingkan dengan nilai kritis pada t-test dengan  $df = 28$  (  $N-2$  ) pada taraf kepercayaan 95 % yaitu 2,048 maka nilai t-test  $>$  t-tabel (  $2,248 > 2,048$  ). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara Pendelegasian Wewenang dengan Efektivitas Organisasi.

## 5.2 Saran-saran

Sebagai penutup dari penulisan ini, penulis menyampaikan beberapa saran dengan harapan dapat memberikan masukan yang berguna bagi pimpinan yang ada di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dalam upaya meningkatkan Efektivitas Organisasi.

Adapun saran-saran yang penulis sampaikan adalah sebagai berikut :

1. Kepala Dispenda sebagai pemimpin jalannya Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang bertanggungjawab atas keberhasilan Organisasi dalam mencapai tujuannya, yaitu target penerimaan Pendapatan Asli Daerah ( PAD ) maka perlu meningkatkan terus partisipasi dari masing-masing pegawai salah satunya melalui Pendelegasian Wewenang.
2. Mengadakan seleksi kepada setiap pegawai yang akan dilimpahi suatu beban kerja tertentu dengan memperhatikan kesesuaian kemampuan fisik dan intelektual yang dimilikinya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 1993, *Tap MPR No 11 tahun 1993 Tentang Gari-Garis Besar Haluan Negara*, Depdikbud, Jakarta.
- , 2000, *Undang-Undang No 43 tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*, Jakarta : Sinar Grafika.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996, *Organisasin: Perilaku, Struktur, Proses* ( terjemahan Savitri Sukrisno SH, Agus Dharma SH. M. Ed ), Erlangga, Jakarta.
- Hadi, Sutrisno, 1989, *Metodologi Research*, Yogyakarta : Fakultas Psikologi UGM.
- Handoko, Tani, 1997, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Bandung : Mandar Maju.
- Handayani, Suwarno, 1982, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, Jakarta : Gunung Agung.
- Komaruddin, 1981, *Analisa Organisasi Manajemen Modern*, Jakarta : Rajawali.
- Koentjaraningrat, 1980, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta : Gramedia.
- Kumorotomo, Wahyudi, 1999, *Etika Administrasi Negara*, Jakarta : Raja Grafindi Persada
- Loedin, AA, 1976, *Metodologi dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Jakarta : Gramedia.
- Manullang, 1996, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Marzuki, 1982, *Metodologi Research*, Jakarta : Fakultas Ekonomi UI.
- Nawawi, H. Hadari, 1995, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Putro, Auri Adham, 2000, *Otonomi Daerah dan Kesiapan Aparatur Birokrasi Lokal*. Dalam Surya 25 Oktober Halaman 4.
- Rasyid, Ryaas M, 1997, *Pengembangan Aparatur Daerah Dalam Menyongsong Era Otonomi Daerah*, Jurnal Studi Indonesia, Vol 7, No 1 Januari 1997.

- Sutarto, 1985, *Dasar-Dasar Organisasi*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Steers, 1985, *Efektivitas Organisasi* ( terjemahan Dra. Magdalena Jamin ), Jakarta : Gramedia.
- Stoner, 1996, *Manajemen* ( Terjemahan Alfonsus Sirait ), Jakarta : Erlangga.
- Syamsi, Ibnu, 1994, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Sugiyono, 1997, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta.
- Tjokrowinoto, 1981, *Tahap-Tahap Penelitian Sosial, Penalaran Metodologi Penelitian*, Yogyakarta : Universitas Gajah Mada.
- Taylor, Harold L, 1989, *Delegasi Kunci Sukses Praktek Manajemen* ( terjemahan Ny. Rochmulyati Hamzah ), Jakarta : Pustaka Bineka Press.
- Waluyo, 1989, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Widyaprakoso, Simanhadi, 1988, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, Jember : Badan Penerbit Universitas Jember.



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

---

DAFTAR KUISIONER  
( ANGKET PENELITIAN )

Tentang

**Hubungan Pendelegasian wewenang dengan Efektifitas Organisasi  
di kantor Dispenda Kabupaten Jember**

Dengan Hormat,

Berkenaan dengan penelitian yang kami lakukan dan dalam rangka melengkapi data penelitian tentang “Hubungan pendelegasian wewenang dengan Efektifitas Organisasi”. Maka kami mohon dengan hormat kepada Bapak / Ibu / Saudara / i, agar bersedia membantu dengan mengisi angket atau daftar pertanyaan yang kami ajukan dengan dengan jawaban yang sebenar-benarnya, kerahasiaan dari jawaban tersebut akan kami jamin demi menjaga obyektifitas penelitian.

Atas perhatian Bapak / Ibu / Saudara / i, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Very Novenis Dian S











**D. Keadaptasian ( Y<sub>4</sub> )**

1. Apakah Bapak / Ibu / Saudara mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal ?
  - a. Ya
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak
2. Apakah Bapak / Ibu / Saudara bisa memahami aturan-aturan organisasi yang ada dan melaksanakannya dengan baik ?
  - a. Ya
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak
3. Adanya metode kerja baru, Apakah Bapak / Ibu / Saudara bisa untuk beradaptasi terhadap hal tersebut ?
  - a. Ya
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak
4. Selama ini Apakah anda bisa melaksanakan berbagai pekerjaan yang ada ?
  - a. Ya
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak

**E. Pengembangan ( Y<sub>5</sub> )**

1. Untuk meningkatkan ketrampilan dan kualitas kerja, Apakah Bapak / Ibu / Saudara perlu mengikuti Diklat ?
  - a. Ya
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak
2. Ketika Bapak / Ibu / Saudara mendapatkan prestasi dalam bekerja, Apakah pimpinan anda melaksanakan promosi untuk penempatan posisi ke jenjang yang lebih tinggi ?
  - a. Ya
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak
3. Pernahkah pimpinan Bapak/ Ibu / Saudara melakukan mutasi dalam rangka mengembangkan prestasi pegawai ?
  - a. Ya
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak

Tabel P. Tabel Harga-harga Kritis  $r_s$  Koefisien Korelasi Ranking Spearman<sup>\*)</sup>

N	Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi)	
	.05	.01
4	1.000	
5	.900	1.000
6	.829	.943
7	.714	.893
8	.643	.833
9	.600	.783
10	.564	.746
12	.506	.712
14	.456	.645
16	.425	.601
18	.399	.564
20	.377	.534
22	.359	.508
24	.343	.485
26	.329	.465
28	.317	.448
30	.306	.432

<sup>\*)</sup> Disadur dari Olds, E.G 1938. *Distributions of Sums of squares of rank differences for small numbers of individuals*. Ann. Math. Statist, 9, 133 - 148, dan dari Olds, E.G, 1949 *The 5% significance levels for sum of squares of rank differences and a correction*. Ann. Math. Statist, 20, 117 - 118, dengan izin penulis dan penerbit.



**TABEL II**  
**NILAI-NILAI DISTRIBUSI t**

$\alpha$ Untuk Uji Dua Pihak						
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
dk	$\alpha$ Untuk Uji Satu Pihak					
	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,178	2,681	3,055
13	0,694	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,692	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,691	1,341	1,753	2,132	2,623	2,947
16	0,690	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,689	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,876
19	0,688	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576





DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121  
E-mail : lemit\_unej @ jember.telkom.net.id

Nomor : 51y /J25.3.1/PL.5/2002  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

15 Mei 2002

Kepada : Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa  
Dan Perlindungan Masyarakat  
Pemerintah Kabupaten Jember  
di -

JEMBER.

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 1143/J25.1.2/PL.5/2002 tanggal 09 April 2002, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : VERY NOVENIS DIAN S. / 98-1280  
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / Administrasi Negara  
Alamat : Plaosan Jetis Dagangan Madiun.  
Judul Penelitian : Hubungan Pendelegasian Wewenang Dengan Efektifitas Organisasi Di Kantor Dispenda Kab. Jember.  
Lokasi : Kantor Dispenda Kab. Jember.  
Lama Penelitian : 1 (satu) bulan.

Maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.

Ketua,  
  
Dr. Ir. T. Sutikto, MSc.  
NIP. 131 131 022

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.





**PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN LINMAS**

Jl. Letjen. S. Parman no. 89 ☎ (0331) 337853 - Jember

Jember, 17 Mei 2002.

Nomor : 072/307/436.46/2002.  
Sifat : Penting.  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian.

Kepada  
Yth. Sdr. Ka. Kantor DISPENDA  
Kabupaten Jember  
di -  
JEMBER

Memperhatikan Surat dari Ketua Lembaga Penelitian Univ. Jember, tanggal 15 Mei 2002 Nomor : 514/J25.3.1/PL.5/2002, perihal permohonan ijin Penelitian.

Apabila tidak mengganggu kewenangan dan ketentuan yang berlaku di lingkungan instansi saudara, maka demi kelancaran serta kemudahan dalam pelaksanaan Penelitian dimaksud diminta kepada saudara untuk memberikan bantuan berupa data / keterangan seperlunya kepada :

Nama : VERY NOVENIS DIAN S. /98-1280  
Alamat : JL. PLAOSAN JETIS DAGANGAN MADIUN  
Pekerjaan : MHS. FAK. ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIV. JEMBER  
Keperluan : PENELITIAN DALAM RANGKA MENYUSUN SKRIPSI  
Judul : HUBUNGAN PENDELEGASIAN WEWENANG DENGAN EFEKTIFITAS ORGANISASI DI KANTOR DISPENDA KABUPATEN JEMBER  
Waktu : TGL. 17 MEI 2002 S/D 17 JUNI 2002.  
Peserta : -

Demikian atas perhatian dan bantuannya disampaikan terima kasih.

KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN LINMAS  
KABUPATEN JEMBER



Tembusan : Kepada Yth.  
1. Sdr. Rektor Univ. Jember;  
2. Sdr. Mahasiswa ybs.