

**HUBUNGAN ANTARA PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS
DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR DINAS
PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN JEMBER**

(Suatu Studi Kepemimpinan Ohio-State University)

S K R I P S I



Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu (S-1)
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Art. :	Hadiah	Klass 352.005 / UTA h e.i
Terima :	Pembelian	
No. Induk :	Tgl 20 JUN 2003 SKS	

Oleh :

Marsudi Utama

NIM. 960910201098

Pembimbing I

Drs H Hendro Muljono

NIP 130520718

Pembimbing II

Drs. Abdul Kholiq Azhari, Msi

NIP 131832305

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
Th. 2003**

MOTTO

“Setiap kamu sekalian adalah Pemimpin, dan setiap Pemimpin akan ditanya pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya “

(H.R. BUKHARI MUSLIM)

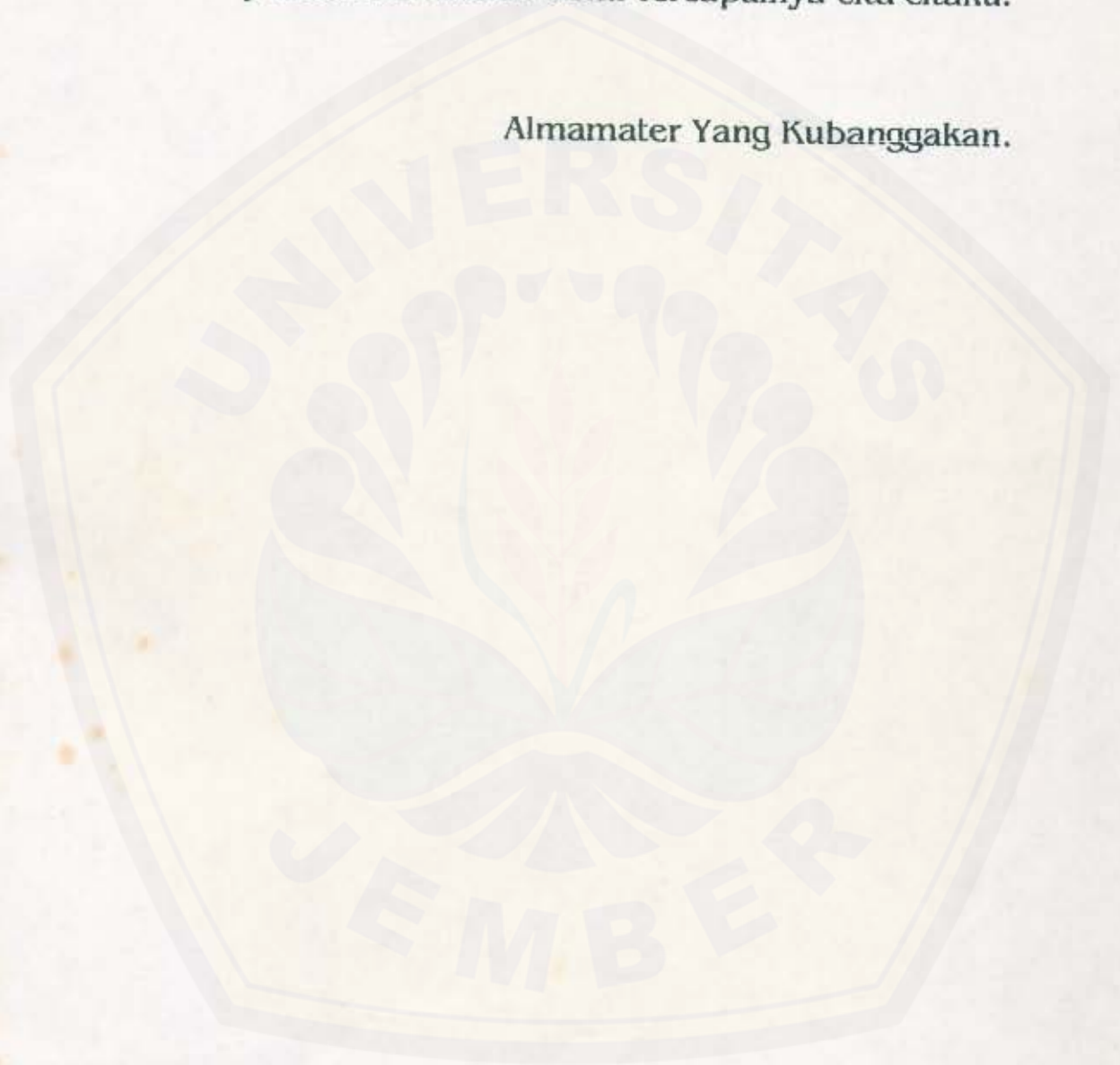
*“Manunggalna Estining Rasa Pikiran Ati Tumuju Ing Pengeran
Udinen Tutaran Ingkang Dlinggil”*

(Saring Hadi Paernomo, PPS Betako MERPATI PUTIH)

Kupersembahkan Karya yang Sederhana ini :

Kepada Ayah dan Bundaku
Yang telah memberikan segenap pengorbanan dengan
penuh keikhlasan demi tercapainya cita-citaku.

Almamater Yang Kubanggakan.



LEMBAR PENGESAHAN

Diterima dan dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi untuk memenuhi salah satu syarat
guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-I)
Jurusan Ilmu Administrasi, Program studi Ilmu Administrasi Negara,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Jember

PADA :

Hari : Selasa
Tanggal : 13 Mei 2003
Waktu : 08.00 wib - selesai

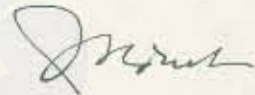
Tim Penguji

Ketua



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

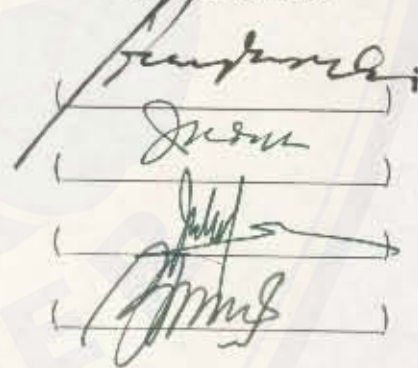
Sekretaris



Drs. Abdul Kholiq Azhari, M.Si
NIP. 131 832 305

Anggota

1. Drs. H. Hendro Muljono
2. Drs. Abdul Kholiq Azhari, M.Si
3. Drs. Sutomo, M.Si
4. Drs. Boedijono, M.Si



Mengetahui

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember



Drs. H. Moch. Toerki
NIP. 130524832

KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati penulis mengucapkan syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT yang telah memberikan segala hidayah dan rahmat-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Merupakan kebahagiaan tersendiri bagi penulis yang telah sekian lama menimba ilmu melalui keterlibatan diri dalam proses pencarian intelektual dengan segala dinamikanya, sehingga berhasil menulis skripsi dengan judul "HUBUNGAN ANTARA PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN JEMBER (Suatu Studi Kepemimpinan Ohio-State University)". Penulisan skripsi ini tidaklah semata-mata syarat untuk meraih gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, tetapi lebih dari itu, penulisan skripsi ini merupakan tanggung jawab moral intelektual setiap insan yang terlibat dengan dinamika ilmu pengetahuan. Memang tidaklah mudah untuk mengemban tanggung jawab ini, oleh karena itu hanya dengan karunia Allah SWT, maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. H. Moch. Toerki selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Ardiyanto, M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.
3. Bapak Drs. H. Boedijono, M.Si, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara.
4. Bapak Drs. H. Hendro Muljono, selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Drs Abdul Kholiq Azhari, M.Si, selaku dosen pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu serta memberikan bantuan kerangka pemikiran dalam pembuatan dan penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Dra. Nasikah Hadi, selaku Dosen Wali penulis.

6. Bapak dan Ibu Dosen dan segenap Civitas Akademika di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
 7. Bapak H. Rufa'i selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dan segenap karyawan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang telah banyak membantu perolehan data untuk penyusunan skripsi ini.
 8. Rekan-rekan AN '96, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember yang merupakan teman-teman seperjuanganku tanpa terkecuali, terimakasih atas kebersamaannya di Jember. Mungkin ada waktu untuk kita bersama-sama lagi.
 9. Saudara-saudaraku KKN 79 Tugusari 2000 : Pak Dhe, Wicak, Rudi, Poer, Mba' Wien, Pima, Ulii, Ida dan untuk Rinna, terimakasih atas motivasi yang telah berikan.
 10. PPS Betako Merpati Putih Kolat Universitas Jember Cabang Jember. Gemblengan fisik dan mental semoga menjadi bekal dalam kehidupanku selamanya. "Sumbangsihku Tak Berharga Namun Keikhlasanku Nyata".
 11. Senior-senior, yunior-yunior dan saudara-saudaraku di PPS Betako Merpati Putih tanpa terkecuali. Nilai perjuangan yang paling tinggi adalah ketulusan.
 12. Serta semua pihak yang turut membantu penelitian ini baik secara langsung ataupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu
- Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan kita mengenai studi tentang Kepemimpinan.

Jember, April 2003

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR BAGAN	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	12
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	12
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	12
1.4 Kerangka Teori.....	12
1.4.1 Pendekatan Kepemimpinan.....	15
a. Pendekatan Sifat	16
b. Pendekatan Perilaku.....	16
c. Pendekatan Kontingensi	23
d. Pendekatan Terpadu	24
1.4.2 Konsep Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas	25
a. Perilaku Struktur Inisiasi.....	28
b. Perilaku Konsiderasi	29
1.4.3 Konsep Produktivitas Kerja Pegawai	30
a. Efektifitas	32
b. Efisiensi	33

1.5 Hipotesis Penelitian.....	34
1.6 Definisi Operasional	35
1.6.1 Operasionalisasi Variabel X Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas	36
a. Perilaku Struktur Inisiasi.....	36
b. Perilaku Konsiderasi	36
1.6.2 Operasionalisasi Variabel Y Produktivitas Kerja Pegawai	37
a. Efektifitas Kerja.....	37
b. Efisiensi Kerja	37
1.7 Metode Penelitian.....	38
1.7.1 Jenis Penelitian.....	38
1.7.2 Penentuan Populasi.....	39
1.7.3 Metode Penentuan Sampel.....	40
1.7.4 Metode Pengumpulan Data	40
a. Metode Dokumentasi	41
b. Metode Kuesioner.....	42
c. Metode Wawancara	43
1.7.5 Metode Analisis Data.....	43
II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN	46
2.1 Pengantar	46
2.2 Sejarah Singkat Kantor Dipenda Kabupaten Jember.....	46
2.3 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Dipenda Kabupaten Jember	47
2.3.1 Kedudukan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember	47
2.3.2 Tugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember	47
2.3.3 Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.....	47
2.4 Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.....	49
2.4.1 Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember berdasarkan Perda No. 88 Tahun 2000	50
2.4.2 Tata Kerja	58
2.5 Komposisi Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember....	59
2.5.1 Komposisi Pegawai Menurut Bagian.....	59

2.5.2 Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan.....	60
2.5.3 Komposisi Pegawai Menurut Golongan	60
2.5.4 Komposisi Pegawai Menurut Masa Kerja.....	61
III. PENYAJIAN DATA.....	62
3.1 Pengantar	62
3.2 Variabel Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas Studi Kepemimpinan Universitas Ohio	62
3.2.1 Perilaku Struktur Inisiasi (<i>Initiating Structure</i>).....	62
3.2.2 Perilaku Konsiderasi (<i>Consideration</i>).....	65
3.3 Variabel Produktivitas Kerja Pegawai.....	70
3.3.1 Efektifitas Kerja.....	70
3.3.2 Efisiensi Kerja.....	73
IV. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA.....	77
4.1 Pengantar	77
4.2 Membuat tabel kerja Hubungan antara Variabel X dengan Variabel Y.....	77
4.3 Membuat tabel silang Hubungan antara Variabel X dengan Variabel Y.....	79
4.4 Analisis dan Interpretasi Variabel X dan Variabel Y.....	80
4.4.1 Analisis dan Interpretasi Data Variabel X.....	80
4.4.2 Analisis dan Interpretasi Data Variabel Y.....	81
V. PENUTUP.....	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

1. Kegiatan Rapat Rutin (Bulanan) Kantor DIPENDA Kabupaten Jember Tahun 2002
2. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Tahun Anggaran 1997/1998 sampai dengan 2001/2002.....
3. Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah Tahun Anggaran 1997/1998 sampai dengan 2001/2002.....
4. Komposisi pegawai Kantor Dipenda Kabupaten Jember menurut bagian
5. Komposisi pegawai Kantor Dipenda Kabupaten Jember menurut Tingkat pendidikan
6. Komposisi pegawai Kantor Dipenda Kabupaten Jember menurut tingkat golongan.....
7. Komposisi pegawai Kantor Dipenda Kabupaten Jember menurut masa kerja.....
8. Skor jawaban responden terhadap Perilaku Struktur Inisiasi.....
9. Distribusi Frekuensi Perilaku Struktur Inisiasi.....
10. Skor jawaban responden terhadap Perilaku Konsiderasi
11. Distribusi Frekuensi Perilaku Konsiderasi
12. Kombinasi Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas.....
13. Distribusi frekuensi Kategori Perilaku Kepemimpinan
14. Skor jawaban responden terhadap Efektifitas Kerja Pegawai.....
15. Skor jawaban responden terhadap Efisiensi Kerja Pegawai.....
16. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai
17. Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja Pegawai.....
18. Tabel Kerja Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas dengan Produktivitas Pegawai.....
19. Tabel Silang Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas dengan Produktivitas Pegawai.....
20. Data Skor Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas.....
21. Data Skor Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

DAFTAR BAGAN

1. Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember



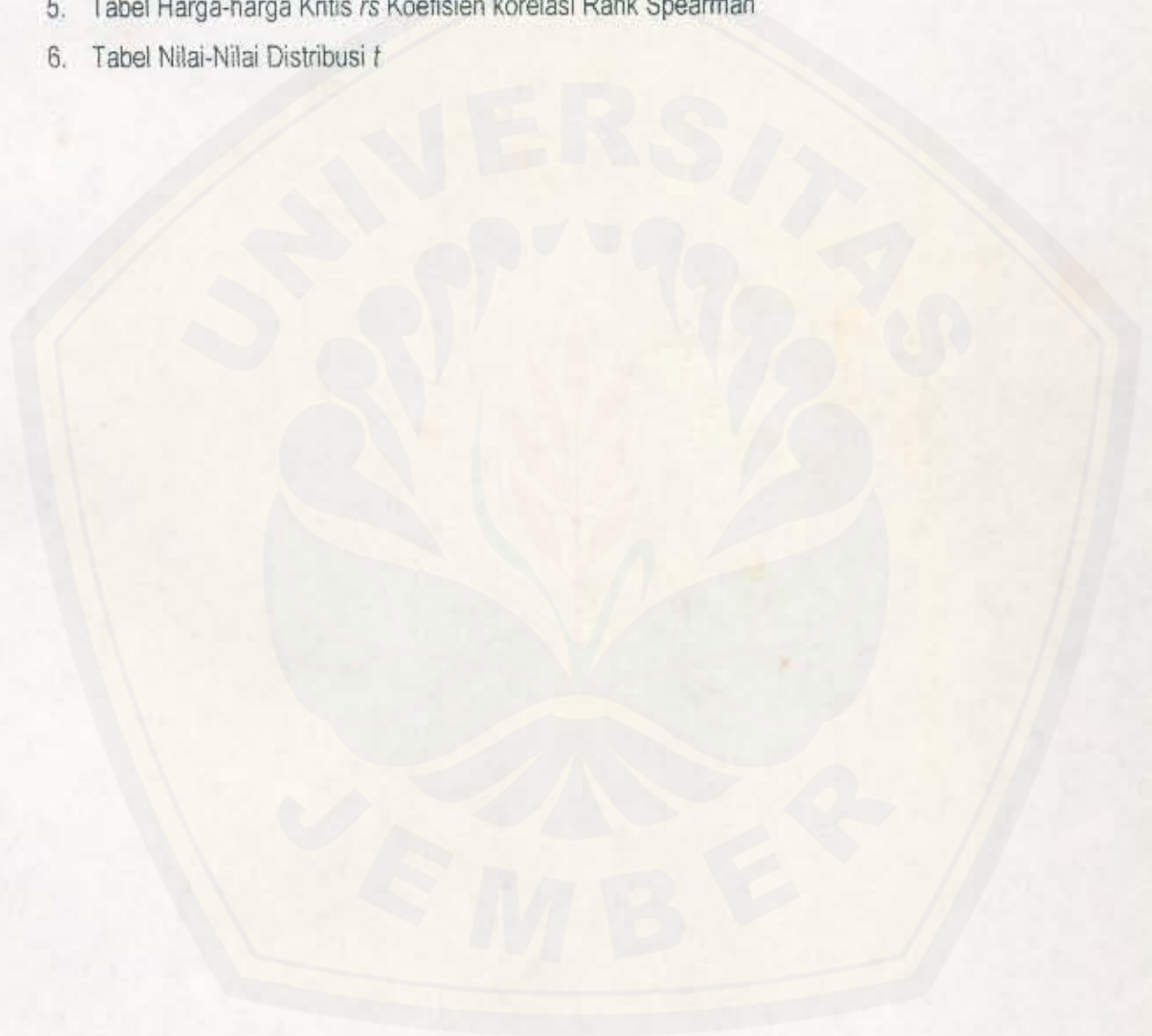
DAFTAR GAMBAR

1. Model Perilaku Organisasi Menurut Stephen P. Robbins
2. Kuadran Kepemimpinan Universitas Ohio.....



DAFTAR LAMPIRAN

1. Daftar Pertanyaan Kuesioner
2. Surat Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
3. Surat Ijin Penelitian Dari Badan Kesatuan Bangsa Kabupaten Jember
4. Surat Keterangan Penelitian dari Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember
5. Tabel Harga-harga Kritis r_s Koefisien korelasi Rank Spearman
6. Tabel Nilai-Nilai Distribusi f



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini permasalahan produktivitas mendapat perhatian yang cukup besar. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa produktivitas merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugasnya dan lebih jauh dalam mencapai tujuannya. Mengenai pentingnya produktivitas dalam sebuah organisasi, Sinungan (2000:9) berpendapat :

Pentingnya arti produktivitas dalam meningkatkan kesejahteraan nasional telah disadari secara universal. Tidak ada jenis kegiatan manusia yang tidak mendapatkan keuntungan dari produktivitas yang ditingkatkan sebagai kekuatan untuk menghasilkan lebih banyak barang-barang maupun jasa-jasa.

Produktivitas menurut Siagian (1983:54) adalah: "Kemampuan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran yang optimal dan bahkan kalau mungkin yang maksimal". Lebih lanjut ilustrasi mengenai produktivitas yang diberikan oleh Sinungan (2000:1) adalah sebagai berikut: "Sumber-sumber ekonomi yang digerakkan secara efektif memerlukan ketrampilan organisatoris dan teknis sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi. Artinya, hasil yang diperoleh seimbang dengan masukan yang diolah".

Pentingnya produktivitas dalam skala internasional sekarang ini dapat diketahui ada sekitar 30 perhimpunan federasi dan lembaga internasional, 20 organisasi pemerintahan internasional dan lebih dari 40 organisasi maupun lembaga regional yang secara langsung maupun tidak langsung menangani peningkatan produktivitas diantaranya ILO, UNINDO, UECD, *European Association of National Productivity Centers* (yang berkantor pusat di Brussel), *Asian Productivity Organization* (kantor pusat di Tokyo) yang menangani beberapa kegiatan yang berguna bagi peningkatan produktivitas diantara negara-negara anggotanya serta membantu pemerintah melaksanakan kebijaksanaan peningkatan produktivitas. Perhimpunan regional lainnya adalah *Asian Productivity Organization* (APO) yang berperan penting untuk pengembangan produktivitas di negara-negara kawasan Asia (Muchdarsyah 2000,99)



Produktivitas di Indonesia sendiri menurut laporan Bank Dunia 1995 menunjukkan bahwa tingkat produktivitas sumber daya aparatur Indonesia masih belum optimal, sedangkan tantangan dan tuntutan abad 21 menghendaki kualitas sumber daya manusia dan produktivitas. Kenyataan bahwa kualitas sumber daya aparatur Indonesia masih mempunyai tingkat produktivitas yang belum memuaskan terungkap dalam *Symposium on Productivity Enhancement in Civil Service in Asia* pada tahun 1995 (Manajemen Pembangunan No. 21/V/97).

Dan sejak tahun 1982 masalah produktivitas telah menjadi masalah nasional, hal ini terbukti dengan terbentuknya pusat produktivitas nasional yang pada akhirnya melalui Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. 158 tahun 1983 diberi nama "Dewan Produktivitas Nasional" (Ravianto:1985:2-4). Namun kurangnya produktivitas pegawai negeri masih tinggi, Hidayat dan Sucherly (1986:86):

Produktivitas pegawai negeri masih dipengaruhi oleh gaya manajemen dan kepuasan jabatan. Pegawai negeri Indonesia sekarang cenderung memilih "rasa aman" sehingga mempengaruhi motif prestasi yang kurang mendorong lahirnya perbaikan produktivitas. Rasa cemas akan gagal relatif tinggi, sehingga pegawai negeri tidak berani mengambil resiko untuk berbuat lebih.

Dari uraian di atas maka seperti apa yang telah kita ketahui dalam suatu usaha seseorang ingin menaikkan prestasi kerjanya dia selalu disertai dengan perasaan gagal (negatif) atau berhasil (positif). Apabila seseorang pegawai negeri memiliki perasaan cemas positif, maka akan mendorong seseorang untuk meningkatkan prestasinya. Sebaliknya, kalau perasaan cemas itu adalah negatif maka dampaknya adalah justru "tidak berani mengambil resiko". Artinya tidak akan berani untuk berbuat sesuatu dan dapat mengurangi produktivitas organisasinya.

Adapun faktor-faktor penentu dalam produktivitas kerja Menurut Suradinata (1997:134) antara lain :

1. Satuan waktu, yaitu waktu mulai proses masukan sampai pada tercapainya hasil dan evaluasi
2. Teknologi, yaitu alat yang digunakan dalam proses produksi baik yang menghasilkan jasa maupun fisik
3. Motivasi, yaitu dorongan pada diri setiap manusia yang melakukan proses produksi atas dasar kesadaran sehingga senang melakukan tugasnya, maupun peran pemimpin untuk memotivasi karyawannya.
4. Disiplin kerja, yaitu mentaati ketentuan yang berlaku serta mekanisme kerja yang teratur.

5. Lingkungan fisik maupun non fisik yang berpengaruh terhadap proses kegiatan produksi.
6. Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh mereka yang terlibat dalam proses produksi

Sehingga dari pendapat tersebut nampak bahwa banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas kerja pegawai. Selanjutnya, Suradinata (1997:134) mengungkapkan pendapatnya :

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, sumber daya manusia dan kepemimpinan memiliki peran utama. Peran Kepemimpinan mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kinerja merupakan faktor penentu

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi Produktivitas kerja, Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat berpengaruh sehingga dalam penulisan skripsi ini terfokus pada pembahasan hubungan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja pegawai.

Apabila seseorang menjadi anggota suatu organisasi maka mereka harus tunduk pada ketentuan dari peraturan yang berlaku dan dituntut produktivitasnya untuk kepentingan organisasi. Apalagi jika menduduki jabatan pemimpin, orang tersebut dituntut lebih dari anggota biasa. Seorang pemimpin dituntut untuk memikirkan kelangsungan hidup organisasi dan perkembangannya. Sehingga, disinilah letak pentingnya peranan kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

Secara spesifik, Sutarto (1998:3) berkesimpulan bahwa :

Maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Yang dimaksud produktivitas dalam penelitian ini adalah produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sedangkan yang dimaksud Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Menurut George R. Terry yang dikutip oleh Hersey dan Blanchard (1995:98) mengemukakan pendapatnya tentang kepemimpinan sebagai berikut : "Kepemimpinan

adalah suatu aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela". Berdasarkan pendapat tersebut, maka seorang pemimpin diharapkan dapat berperilaku sebaik-baiknya. Dalam kegiatan organisasi sikap pemimpin mempunyai kedudukan penting, sebab perubahan perilaku bawahan sangat ditentukan oleh perilaku pemimpin. Dengan adanya kondisi yang demikian itulah perilaku seorang pemimpin yang tepat akan memberikan dorongan bagi timbulnya kesediaan pegawai untuk berperilaku dan berbuat sesuai yang diharapkan antar hubungan perilaku dengan tujuan organisasi.

Studi tentang pemimpin merupakan studi yang menyangkut aspek pemimpin dalam organisasi atau kelompok tertentu. Perilaku tersebut ditampilkan sebagai perilaku atau perbuatan yang ditunjukkan ke arah lingkungan kerja, baik terhadap tugas pekerjaan, kebijaksanaan dan prosedur serta hubungan antar manusia yang pada akhirnya dapat terselesaikan dengan baik. Cribbin (1985:22) mengatakan bahwa : "Perilaku kepemimpinan adalah keseluruhan dari sikap dan tabiat seseorang yang tercermin dalam ucapan dan tindak tanduknya sebagai anggota dari organisasi".

Dengan keberhasilan memimpin para bawahan atau pengikut ini dalam melaksanakan tugas-tugasnya berarti seorang pemimpin ini juga turut menghantarkan keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuannya. Mengenai peran serta pemimpin dalam mengantarkan keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuannya ini seperti yang dikemukakan oleh Malthis dan Jackson yang dikutip oleh Moenir (1988:206) sebagai berikut : "Keberhasilan memimpin pekerja dalam organisasi merupakan salah satu kunci kearah efektifitas pelaksanaan pekerjaan dan lebih lanjut dapat menghantarkan pada keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi".

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menetapkan hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala Dinas dengan produktivitas kerja pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember, sebagai pokok permasalahan. Pembahasan terhadap masalah perilaku kepemimpinan Kepala Dinas tersebut, menggunakan pendekatan perilaku kepemimpinan studi Universitas Ohio. Dengan asumsi bahwa Studi Kepemimpinan Universitas Ohio merupakan studi tentang kepemimpinan yang dipakai sebagai landasan awal bagi studi ataupun teori tentang kepemimpinan selanjutnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbin (1996:41) yang mengemukakan bahwa : "Teori perilaku

yang paling menyeluruh dan ditiru, dihasilkan dari riset yang dimulai pada Universitas Negeri Ohio pada akhir dasawarsa 1940-an".

Setidaknya ada tiga aspek yang melatarbelakangi penetapan judul tersebut. Pertama, bahwa permasalahan tersebut penting untuk diteliti. Kedua, bahwa permasalahan tersebut menarik minat penulis untuk meneliti dan membahasnya dalam karya ilmiah. Ketiga, cukup tersedianya bahan-bahan seperti literatur, data empiris baik data primer maupun data sekunder yang diperlukan untuk membahas masalah tersebut.

Kemudian mengenai alasan penulis mengapa mengambil Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sebagai tempat penelitian dikarenakan sesuai tugas dan fungsinya, Dinas Pendapatan Daerah memiliki posisi penting dalam mendukung pelaksanaan otonomi daerah dari aspek keuangan khususnya yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pendapatan Asli Daerah menurut UU. No. 25 Th 1999 pasal 4 meliputi :

- a. Hasil Pajak Daerah
- b. Hasil Retribusi Daerah
- c. Hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan
- d. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah

Selanjutnya, menurut Nirzawan (dalam Halim, 2001:74) menyatakan bahwa :

Dinas Pendapatan Daerah bertanggung jawab langsung kepada Kepala Daerah dan bertugas memungut pajak, retribusi daerah dan jenis penerimaan lainnya. Selain itu Dinas Pendapatan Daerah bertugas sebagai koordinator kegiatan memantau dan melaporkan semua penerimaan daerah

Selanjutnya Kaho (1991:107) menyebutkan pula bahwa "Tidak ada satu daerah Kabupaten (Daerah Otonomi) di Indonesia yang dapat menyelenggarakan urusan rumah tangganya secara penuh (100%) ". Penyebab ketidakmampuan ini menurut penelitian yang dilakukan FISIP UGM dan pusat penelitian dan pengembangan Pemerintah Daerah, Badan Litbang Depdagri sebagaimana dikutip Kaho (ibid) menyebutkan bahwa 41,03% disebabkan oleh kecilnya kemampuan keuangan Daerah. Sehubungan dengan pentingnya posisi keuangan ini menurut Josef Riwu yang dikutip Ichsan (1997:21) menyatakan bahwa:

Untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya, daerah membutuhkan biaya atau uang. Tanpa adanya uang yang cukup, maka tidak mungkin daerah-daerah

itu dapat menyelenggarakan tugas kewajiban serta segala kewenangan yang ada padanya dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya.

Sesuai dengan Perda kabupaten Jember nomor 88 Tahun 2000 tentang susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember pasal 3 menyebutkan bahwa Dinas Pendapatan mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan koordinasi, perencanaan, pengendalian dan pelaksanaan di bidang pendapatan.

Selanjutnya dalam menyelenggarakan tugasnya, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember mempunyai fungsi : Perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan, Pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum, Pembinaan terhadap Unit Pelayanan Teknis Dinas dan Cabang Dinas di bidang pendapatan, Pengawasan dan pengendalian teknis di bidang pendapatan, Pengelolaan urusan ketatausahaan dinas dan Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

Tugas dan fungsi Dinas Pendapatan Daerah tidak akan begitu saja mudah dilakukan tanpa didukung oleh pegawai yang mampu mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya secara efisien dan efektif. Tinggi rendahnya penerimaan Pendapatan Daerah salah satu faktornya adalah sangat tergantung pada kinerja para pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Mengenai kegiatan kedinasan di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dapat digambarkan dalam kegiatan rapat rutin (bulanan) yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Kegiatan Rapat Rutin (Bulanan) Kantor DIPENDA Kabupaten Jember Tahun 2002

No	Bulan	Materi Pertemuan	Target	Realisasi	%	Rata-rata
1.	Januari	Peningkatan PAD melalui Optimalisasi, Intensifikasi dan Ekstensifikasi	12	9	75	
2.	Februari	Membahas tentang menciptakan pengembangan obyek-obyek pajak daerah dan retribusi daerah	12	12	100	
3.	Maret	Peningkatan PAD melalui Optimalisasi penerimaan dengan policy revenue dan efisiensi	12	8	66,67	
4.	April	Membahas tentang penerimaan pajak daerah yang belum optimal	12	12	100	
5.	Mei	Melakukan kajian terhadap Perda-perda yang telah usang	14	10	71,43	
6.	Juni	Membahas tentang pembuatan Perda-Perda baru dalam rangka pengembangan objek pajak dan retribusi daerah	14	11	78,57	82,18
7.	Juli	Membahas tentang upaya kerjasama dengan pihak ketiga dalam hal pemungutan pajak / retribusi daerah	10	9	90	
8.	Agustus	Membahas tentang upaya mengevaluasi potensi riil pajak daerah dim upaya meningkatkan pendapatan	12	8	66,67	
9.	September	Membahas tentang upaya evaluasi dan pengendalian penerimaan pajak daerah	11	9	81,81	
10.	Oktober	Membahas tentang upaya mengevaluasi dan mengendalikan penerimaan PBB karena tingkat pencapaian yang rendah	11	8	72,73	
11.	November	Membahas tentang pelaksanaan, perencanaan dan program kerja pada masing-masing Kasubdin	6	5	83,33	
12.	Desember	Membahas tentang seluruh hasil kegiatan pada masing-masing Kasubdin	6	6	100	

Sumber Dinas Pendapatan Daerah tahun 2003

Dalam tabel 1 disebutkan bahwa kegiatan rapat dilakukan satu bulan sekali setiap tanggal 10. Walaupun kita ketahui bahwa data pegawai yang hadir dalam rapat belum mencapai 100%, namun tingkat kehadiran rata-rata 82,18% merupakan tingkat kehadiran yang cukup untuk menjalankan kegiatan rapat, sehingga dari data ini dapat menunjukkan bahwa rapat rutin ini terlaksana dengan baik dan tujuan dari rapat tersebut kemungkinan besar dapat dicapai. Dari materi-materi atau agenda yang dibahas dalam rapat tersebut menunjukkan bahwa rapat diadakan untuk melakukan evaluasi terhadap hasil kerja para pegawai, serta untuk mengetahui permasalahan atau kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. Di dalam rapat menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara pimpinan dengan bawahan dalam pengambilan keputusan atau adanya keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan guna mencari penyelesaian terhadap permasalahan yang ada.

Di dalam sebuah rapat terjadi interaksi langsung antara pimpinan dan bawahan dalam hal ini adalah interaksi langsung antara Kepala Dinas dengan bawahannya. Sehingga dengan adanya interaksi tersebut, Kepala Dinas dapat melakukan tindakan-tindakan yang sangat diperlukan untuk mencapai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya misalnya dengan dengan melaksanakan koordinasi, pengawasan, penilaian hasil kerja, maupun adanya kesempatan yang luas bagi pegawai untuk berkonsultasi menyangkut permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian, kegiatan rapat tersebut merupakan gambaran tentang perilaku Kepala Dinas yang nyata untuk menunjang kinerja pegawai kearah keberhasilan organisasi.

Untuk mengetahui tingkat produktivitas di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dapat dilihat dari hasil laporan target dan realisasi penerimaan retribusi Daerah serta hasil laporan target dan realisasi Pajak Daerah yang disajikan penulis dalam tabel 2 dan 3 berikut :

Tabel 2. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Tahun Anggaran 1997/1998 sampai dengan 2001/2002

No	Tahun Anggaran	Uraian	Target	Realisasi	%	Rata-Rata
1	1997/1998	- Pajak Hotel & Restoran	330.000.000	325.954.975	98,77	
		- Pajak Hiburan	375.000.000	324.308.290	96,48	
		- Pajak Reklame	365.321.000	358.441.965	98,12	
		- Pajak Bumi dan Bangunan	6.889.000.000	6.971.599.873	101,20	
			7.959.321.000	7.980.305.103	100,26	
2	1998/1999	- Pajak Hotel & Restoran	345.000.000	302.899.529	87,79	
		- Pajak Hiburan	396.000.000	299.311.225	75,58	
		- Pajak Reklame	365.000.000	333.070.925	91,25	
		- Pajak Bumi dan Bangunan	7.325.736.769	7.302.333.573	99,68	
			8.431.736.769	8.237.615.252	97,69	
3	1999/2000	- Pajak Hotel & Restoran	273.000.000	246.614.931	90,33	
		- Pajak Hiburan	344.230.000	294.301.210	85,49	
		- Pajak Reklame	343.257.000	307.408.575	89,56	
		- Pajak Bumi dan Bangunan	9.885.001.958	9.772.036.503	98,86	
			10.845.488.958	10.620.361.219	97,92	
						98,38
4	2000/2001	- Pajak Hotel & Restoran	340.000.000	263.195.627	77,41	
		- Pajak Hiburan	309.335.000	254.312.537	82,21	
		- Pajak Reklame	350.050.000	286.513.480	18,85	
		- Pajak Bumi dan Bangunan	10.930.246.000	10.841.278.001	99,18	
			11.929.631.000	11.645.299.645	97,61	
5	2001/2002	- Pajak Hotel & Restoran	260.502.000	213.504.675	81,96	
		- Pajak Hiburan	219.320.000	180.794.493	82,43	
		- Pajak Reklame	268.431.000	225.767.525	84,10	
		- Pajak Bumi dan Bangunan	12.801.000.000	12.721.005.203	99,37	
			13.549.252.000	13.341.061.896	98,46	

sumber Dinas Pendapatan Kabupaten Jember tahun 2002

Dari tabel 2 dapat diketahui dari keempat jenis pajak, pajak bumi dan bangunan memberikan kontribusi paling tinggi dan mengalami kenaikan yang stabil tiap tahunnya dan realisasi penerimaannya paling tinggi. Hal ini disebabkan karena pajak bumi dan

bangunan relatif tidak terpengaruh oleh perubahan lingkungan misalnya kondisi ekonomi dan politik serta obyek pajaknya sudah pasti. Sedangkan pajak hotel dan restoran, pajak hiburan serta pajak reklame kondisinya lebih fluktuatif karena penghasilan dari sektor pajak tersebut sangat dipengaruhi oleh perubahan kondisi lingkungan. Misalnya dengan terjadinya krisis ekonomi yang menyebabkan turunnya aktifitas-aktifitas perhotelan, hiburan serta periklanan sehingga menyebabkan pendapatan pajak dari sektor-sektor tersebut akan mengalami penurunan.

Tabel 2. Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah Tahun Anggaran 1997/1998 Sampai Dengan 2001/2002

No	Tahun Anggaran	Target	Realisasi	%	Rata-Rata
1	1997/1998	5.676.070.499	5.784.151.969	101,9	
2	1998/1999	6.358.800.000	6.124.769.215	96,35	
3	1999/2000	7.611.423.350	6.967.387.104	91,54	98,6
4	2000/2001	9.338.952.999	9.747.855.613	104,3	
5	2001/2002	11.371.032.305	11.239.043.070	98,8	

sumber Dinas Pendapatan Kabupaten Jember

Dari data tersebut, nampak bahwa persentase rata-rata realisasi penerimaan pajak daerah dan rata-rata realisasi retribusi daerah Kabupaten Jember selama 5 tahun anggaran yaitu tahun anggaran 1996/1997 sampai dengan 2001/2002 sebagai gambaran tingkat produktivitas kerja pegawai di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember memiliki angka rata-rata sebesar 98,38 dan 98,68%. Sehingga kalau mengacu pada pendapat Sedarmayanti (2001: 58) yang menjelaskan bahwa :

Produktivitas mempunyai dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Maka dari pendapat tersebut, produktivitas kerja pegawai di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dapat dikatakan belum optimal karena pada dimensi efektifitas masih belum mencapai target penuh (100%) dimana pengertian efektif adalah pencapaian target yang diinginkan.

Bila ditinjau dari potensinya, pemasukan sektor pajak dan retribusi daerah bagi PAD di Kabupaten Jember sangat besar peranannya, sehingga kekurangoptimalan hasil penerimaan yang diterima oleh kas daerah Kabupaten Jember merupakan suatu tantangan yang perlu ditangani secara serius. Upaya yang dapat diambil untuk mengatasi permasalahan tersebut yaitu Dinas Pendapatan Daerah berusaha meningkatkan sumber-sumber penerimaan daerah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi. Melalui intensifikasi yaitu berusaha memperbaiki pajak dan retribusi daerah yang ada agar dapat lebih menghasilkan serta melalui ekstensifikasi yaitu berupaya menciptakan pengembangan obyek-obyek pajak daerah yang baru dan yang potensial

Upaya meningkatkan kinerja Dinas Pendapatan Daerah dalam meningkatkan produktivitasnya, menggali sumber-sumber penerimaan daerah terkait erat dengan kerjasama yang baik dari seluruh elemen pegawai baik antar bagian (Sub Dinas) maupun secara struktural mulai dari Pimpinan sampai pegawai tingkat bawah yang berkaitan langsung dengan proses penetapan target, proses pemungutan maupun proses-proses lain yang berkaitan dengan kinerja Dinas.

1.2 Perumusan Masalah

Aktivitas penelitian dilakukan karena adanya masalah. Perumusan masalah dalam penelitian sangat penting, karena dengan perumusan masalah secara tegas dan jelas maka penelitian dapat memberikan gambaran yang tegas dan jelas pula sehingga seluruh proses penelitian benar-benar terarah. Karena itu perumusan masalah merupakan langkah yang paling pokok dalam penelitian. Menurut Sugiono (2001 : 36-38) yang menjelaskan bahwa :

Terdapat 3 bentuk masalah penelitian, yaitu (1) Permasalahan deskriptif, berkenaan dengan variabel mandiri tanpa membuat perbandingan dan menghubungkan ... (2) Permasalahan komparatif, bersifat membandingkan keberadaan suatu variabel pada dua sampel atau lebih (3) Permasalahan Asosiatif, bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih, permasalahan ini terdapat tiga macam yaitu hubungan simetris, hubungan kausal, dan interaktif.

Berdasarkan latar belakang masalah dan bentuk-bentuk permasalahan tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

"Adakah hubungan antara perilaku kepemimpinan Kepala Dinas (analisis studi kepemimpinan Ohio-State University) dengan produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember ?"

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

- a Untuk mengetahui penerapan perilaku kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember (studi kepemimpinan Ohio-State University).
- b Untuk mengetahui produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
- c Untuk mengetahui hubungan antara perilaku kepemimpinan Kepala Dinas (studi kepemimpinan Ohio-State University) dengan produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

- a Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengalaman bagi penulis didalam mempraktekkan teori yang penulis dapatkan selama kuliah.
- b Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pihak yang membutuhkan khususnya kantor Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Jember.
- c Hasil penelitian diharapkan bermanfaat sebagai tambahan referensi untuk penelitian lebih lanjut di bidang kepemimpinan.

1.4. Kerangka Teori

Dalam setiap penelitian, teori mempunyai peranan yang sangat penting karena dengan teori ini peneliti mencoba menerangkan fenomena sosial atau fenomena alami yang menjadi pusat perhatiannya. Menurut Kerlinger yang dikutip Effendi (1995 : 37) mendefinisikan "Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi

untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep⁷.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa teori merupakan konsep yang saling berkaitan atau suatu pernyataan yang definitif yang tersusun secara sistematis dalam suatu studi tertentu guna mengetahui hubungan antar konsep. Berkaitan dengan istilah konsep, Effendi (1995:35-36) menyatakan bahwa :

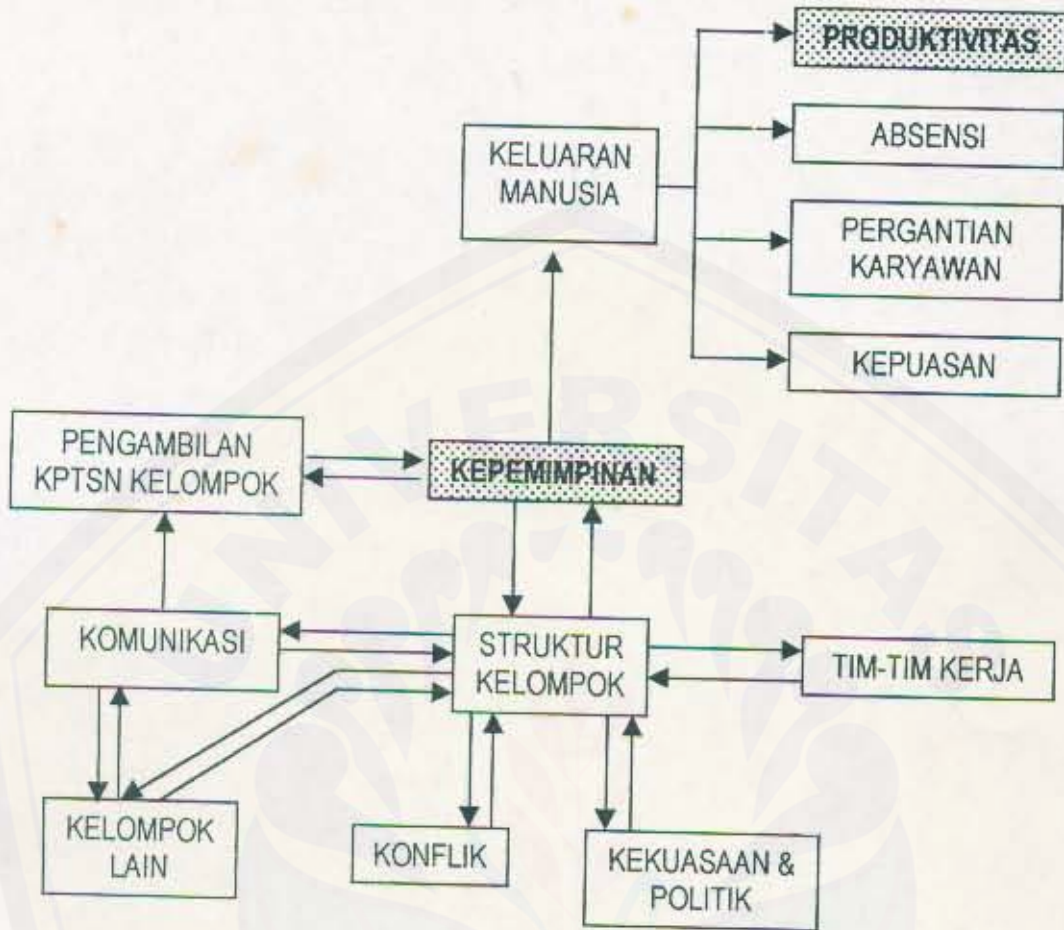
...konsep, yakni istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak : kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian. Konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu.

Lebih lanjut penulis akan mencoba menguraikan tentang teori kepemimpinan dan produktivitas dengan perspektif teori yang dikemukakan oleh Robbins dalam suatu model Perilaku Organisasi, berbagai pendekatan kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan, konsep perilaku kepemimpinan serta konsep produktivitas.

Robbin (1996:28) menguraikan tentang teori kepemimpinan dan produktivitas kerja dan menggambarkannya dalam suatu model Perilaku Organisasi seperti nampak pada gambar. 1 sebagai berikut :

Gambar 1 : Model Perilaku Organisasi

MODEL PERILAKU ORGANISASI



Sumber : (Robbins, Perilaku Organisasi. 1996 : 28)

Dari model perilaku organisasi tersebut, terdapat 8 Variabel yang mempengaruhi keluaran (output), Diapan variabel tersebut adalah : Komunikasi, Struktur Kelompok, Tim-tim Kerja, Kekuasaan dan Politik, Konflik, Adanya Kelompok Lain, Pengambilan Keputusan Kelompok, dan Kepemimpinan. Kedudukan 8 variabel tersebut dalam model Perilaku Organisasi adalah termasuk dalam tingkat kelompok. Artinya masing-masing dari variabel tersebut dalam prosesnya selalu melibatkan dua orang atau lebih (kelompok). Komunikasi berhubungan dengan struktur kelompok, Pengambilan keputusan kelompok, dan kelompok lain. Struktur kelompok berhubungan langsung dengan tim-tim kerja, konflik, kekuasaan dan politik serta kepemimpinan. Dari variabel yang masing-masing memiliki hubungan satu dengan yang lainnya itu, semua bermuara pada kepemimpinan. Kemudian kepemimpinan

secara langsung berhubungan dengan output. Output tersebut antara lain : Produktivitas, Absensi, pergantian Karyawan, dan Kepuasan. Masing-masing output berdiri secara sendiri-sendiri artinya output yang satu tidak menyebabkan atau mempengaruhi output yang lain. Ini bisa dilihat pada arah anak panah yang tidak menunjukkan hubungan yang timbal balik.

Mengenai peran pentingnya Kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi terutama untuk meningkatkan produktivitasnya adalah bahwa di setiap organisasi untuk menyelaraskan tujuan dan untuk mencapai kinerja yang optimal, maka diperlukan tindakan-tindakan manajemen. Sedangkan inti dari kegiatan manajemen adalah pemimpin dan wewenang kepemimpinannya yaitu bagaimana menggerakkan, mengarahkan, dan mengelola sumber daya agar berhasilguna dan berdayaguna dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Syafi'i (1994:31) yang mengatakan bahwa : "Kepemimpinan adalah inti baik dari manajemen maupun dari administrasi yang dikelola oleh manusia sebagai individu". Sehingga dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dan berpengaruh terhadap output atau hasil kerja organisasi.

Dari 4 output tersebut, penulis memfokuskan pada produktivitas. Dengan alasan bahwa produktivitas dalam sebuah organisasi dapat mudah diketahui tinggi rendahnya dari gambaran atau data tentang target dan realisasi dari pelaksanaan program kerja dalam organisasi. Bisa dipastikan dalam setiap organisasi data tentang target dan realisasi pelaksanaan program atau hasil kerja ini selalu ada karena data ini digunakan sebagai acuan untuk mengevaluasi hasil kerja organisasi dalam kurun waktu tertentu.

1.4.1 Pendekatan Kepemimpinan

Mengenai kepemimpinan, sejak dulu telah ada studi yang dilakukan oleh para ahli guna merumuskan pola kepemimpinan yang bagaimana sehingga dapat berhasil dalam aplikasi di lapangan. Tiga penemuan klasik tentang kepemimpinan yaitu Iowa, Ohio, dan Michigan merupakan tonggak sejarah yang penting dari studi kepemimpinan yang semuanya menekankan pada ilmu Perilaku Organisasi. Teori-teori kepemimpinan yang ada pada umumnya membahas hal yang sama. Ada yang menyatakan bahwa kepemimpinan itu terjadi karena dilahirkan bukan dibuat, ada yang menyatakan bahwa

kepemimpinan terjadi karena adanya kelompok-kelompok orang dan ia melakukan pertukaran dengan yang ia pimpin. Kepemimpinan yang dikatakan oleh Hersey dan Blanchard (1995:81) sebagai proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam organisasi untuk bekerjasama sesuai dengan arah dan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sutarto (1998:37) berkesimpulan, pada garis besarnya terdapat 4 macam pendekatan kepemimpinan, yaitu "(1) pendekatan sifat, (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan kontingensi, (4) pendekatan terpadu". Berikut ini adalah pengertian atau pemahaman dari 4 macam pendekatan kepemimpinan yang disimpulkan oleh Sutarto tersebut.

1. Pendekatan Sifat

Pendekatan ini berpendapat bahwa pemimpin harus memiliki sifat-sifat tertentu agar Kepemimpinannya efektif. Menurut Sutarto (1998:39) :

Hampir setiap karangan tentang kepemimpinan memuat uraian yang berhubungan dengan sifat-sifat yang diperlukan oleh seorang pemimpin. Para pengarang pada umumnya memiliki pandangan perlunya seorang pemimpin itu mempunyai sifat-sifat baik tertentu. Pandangan semacam ini dinamakan pendekatan sifat.

Beberapa pendapat tentang sifat-sifat yang seharusnya ada pada pemimpin, misalnya menurut E.E. Ghizeli dan Stogdil yang dikutip Sutarto (1998:39) : "Kecerdasan, Kemampuan mengawasi, inisiatif, ketenangan diri dan kepribadian". Menurut L. Sank yang dikutip Sutarto (1998:39-40) : "Cerdas, Adil, Pengertian, Memiliki pengetahuan umum, banyak mengetahui pekerjaan khusus, Pandangan, Memiliki kejujuran yang tinggi, Sebagai Pemimpin dan sebagai delegator".

Kemudian Sutarto (1998:58) mengemukakan bahwa:

Dalam kenyataan hidup ini, tidak akan mungkin ada orang yang memiliki keseluruhan sifat-sifat seperti yang telah dikemukakan menurut pendekatan ini. Demikian pula dalam kenyataan berorganisasi, tidak akan dapat ditemukan pemimpin yang memiliki keseluruhan sifat-sifat seperti itu.

2. Pendekatan Perilaku

Menurut Sutarto (1998:64) : "Pendekatan Perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertidak pemimpin yang bersangkutan". Dengan demikian, perilaku pemimpin adalah serangkaian

sikap dan tindakan pemimpin dalam usahanya mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari cara melakukan suatu pekerjaan, memberikan perintah, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahannya, cara mengawasi, cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain.

Kemudian Sutarto (1998:65) mengemukakan bahwa pada intinya, dalam mengelola organisasi ada dua hal yang sangat menonjol, yaitu mengelola organisasi dengan lebih mengutamakan aspek yang berhubungan dengan tugas, pekerjaan, produksi, atau mengelola organisasi dengan lebih mengutamakan aspek yang berhubungan dengan hubungan antar orang, perasaan, kejiwaan, emosi, kebutuhan, kepercayaan, pergaulan atau mengelola organisasi dengan memperhatikan kedua aspek tersebut secara bersama-sama.

Beberapa hasil penelitian sebagaimana dikutip Sutarto (1998:72) yang mendasarkan pada pendekatan perilaku menguraikan beberapa gaya kepemimpinan antara lain :

- a. Studi Kepemimpinan Universitas Iowa
- b. Studi Kepemimpinan Universitas Ohio
- c. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan
- d. Manajerial Grid
- e. Empat Sistem manajemen
- f. Teori X dan Teori Y

a. Studi Kepemimpinan Universitas Iowa

Menurut Studi Kepemimpinan Universitas Iowa, ada 3 gaya kepemimpinan meliputi :

1. "*Authoritarian*" (Otoriter), "*autocratic*" (Otokratis), "*Dictatorial*" (Diktator)

Kepemimpinan gaya otoriter, otokratis atau diktator, adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata. Menurut Agarwal dikutip Sutarto (1998 : 72) menyebutkan beberapa ciri kepemimpinan Otoriter sebagai berikut :

Otokratis atau otoriter : Pemimpin jenis ini memberikan instruksi secara pasti, menuntut kerelaan, menekankan pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan tertutup, izin sangat sedikit dan tiada bawahan mempengaruhi keputusan, tiada

saran datang dari bawahan, memakai paksaan, ancaman dan kekuasaan untuk melaksanakan disiplin serta menjamin pelaksanaannya.

Penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin produktivitas akan naik. Tetapi penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat menimbulkan kerugian antara lain berupa suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan, sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan. Kepemimpinan gaya otoriter hanya tepat diterapkan dalam organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat selesai, gaya ini harus ditinggalkan.

2. "*Democratic*" (Demokratis)

Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Menurut Herbert G. Hicks dan Ray C. Gullett yang dikutip Sutarto (1998:76) menyatakan bahwa dengan kepemimpinan gaya demokratis keluaran mungkin tidak setinggi pada gaya otoriter, namun kualitas lebih baik, dan masalah manusia sedikit, terjadi saling saran antara pimpinan dan bawahan, saling berpendapat, semua orang dianggap sama penting dalam menyumbangkan ide dalam pembuatan keputusan.

Penerapan kepemimpinan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya ini antara lain keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan yang terbaik.

3. "*Laissez-faire*" (Kebebasan), "*Free-rein*" (Bebas kendali), "*Libertarian*" (Kebebasan)

Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Menurut Herbert G. Hicks dan Ray C, Gullett yang diikuti Oleh Sutarto (1998:78) menyatakan bahwa di sini pemimpin mencoba melaksanakan sangat sedikit kontrol atau pengaruh terhadap anggota. Anggota menentukan tujuan dan kebanyakan membiarkan sendiri untuk memutuskan bagaimana mencapainya. Fungsi pimpinan sebagian besar sebagai anggota kelompok, hanya memberikan nasehat atau pengarahan sejauh diminta. Senada dengan pendapat ini, Agarwal yang dikutip Sutarto (1998:78) menyatakan bahwa pemimpin jenis ini tiada perhatian terhadap produksi maupun orang. Dia "membiarkan orang-orang lepas".

Penerapan pemimpin gaya liberal dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

b. Studi Kepemimpinan Universitas Ohio.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio, dapat dibedakan adanya dua macam perilaku kepemimpinan, yaitu "*Initiating Structure*" (Struktur Tugas), dan "*Consideration*" (Konsiderasi/Tenggang rasa) (Sutarto, 1998:83)

Ciri-ciri perilaku *Initiating Structure* (Struktur tugas) adalah sebagai berikut :

1. Mengutamakan tercapainya tujuan
2. Mementingkan produksi yang tinggi
3. Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan
4. Lebih banyak melakukan pengarahan
5. Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja ketat
6. Melakukan pengawasan secara ketat
7. Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja

Sedangkan ciri-ciri perilaku *Consideration* (tenggang rasa) adalah sebagai berikut :

1. Memperhatikan kebutuhan bawahan
2. Berusaha menciptakan suasana saling percaya
3. Berusaha menciptakan suasana saling menghargai
4. Simpati terhadap perasaan bawahan
5. Memiliki sikap bersahabat
6. Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain

7. Lebih mengutamakan pengarahannya diri, mendisiplinkan diri, mengontrol diri

Penemuan Perilaku Kepemimpinan struktur Inisiasi dan perilaku kepemimpinan Konsiderasi diperoleh dari hasil dua macam bentuk daftar pertanyaan, yaitu yang pertama disebut "*Leader Behavior Description Questionnaire*" (LBDQ), dan yang kedua disebut "*Leader Opinion Questionnaire*" (LOQ). LBDQ diisi oleh para pejabat yang berkedudukan sederajat, atasan, dan bawahan, sedangkan LOQ diisi oleh pimpinan itu sendiri.

Perilaku kepemimpinan struktur Inisiasi dan perilaku kepemimpinan Konsiderasi tidak saling tergantung. Artinya pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi pelaksanaan perilaku yang lain. Dengan demikian seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku kepemimpinan struktur Inisiasi dan Konsiderasi dalam derajat yang sama-sama tinggi, atau sekaligus berperilaku struktur Inisiasi dan Konsiderasi dalam derajat yang sama-sama rendah, atau berperilaku struktur Inisiasi dalam derajat tinggi dan Konsiderasi dengan derajat yang rendah, atau berperilaku struktur Inisiasi dengan derajat rendah dan Konsiderasi dengan derajat tinggi.

c. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan

Penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan menemukan adanya dua macam perilaku kepemimpinan, yaitu "*the job-centered*" (terpusat pada pekerjaan), dan "*the employee-centered*" (terpusat pada pegawai). Perilaku pemimpin yang terpusat pada pekerjaan memiliki ciri-ciri yang sama dengan perilaku struktur Inisiasi, sedang perilaku pemimpin yang terpusat pada pegawai memiliki ciri-ciri yang sama dengan perilaku Konsiderasi. Dengan demikian, baik penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio maupun penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan menemukan hal yang sama yaitu dua macam perilaku kepemimpinan. Perbedaan antara kedua penelitian tersebut adalah terletak pada perbedaan hubungan antara dua macam perilaku yang berhasil diketemukan.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan, perilaku yang terpusat pada pekerjaan dan perilaku yang terpusat pada pegawai saling berhubungan dalam suatu kontinum. Artinya seorang pemimpin yang berperilaku berpusat pada pekerjaan dengan derajat yang tinggi akan berakibat perilakunya yang terpusat pada pegawai akan berderajat rendah sebaliknya seorang pemimpin yang berperilaku terpusat

pada pekerjaan dengan derajat rendah, akan berakibat perilakunya yang terpusat pada pegawai berderajat tinggi.

d. "Manajerial Grid" (Jaringan menejerial)

Pendekatan perilaku kepemimpinan jaringan menejerial dikembangkan oleh Robert R. Blake dan James S. Mouton. Dalam pendekatan ini dikenal adanya dua macam perilaku pemimpin, yaitu perilaku pemimpin dengan sebutan "*concern for production*" (perhatian terhadap produksi) dan perilaku pemimpin dengan sebutan "*concern for people*" (perhatian terhadap orang). Ciri-ciri masing-masing perilaku tersebut sama dengan ciri-ciri yang melekat pada perilaku struktur tugas untuk perilaku perhatian terhadap produksi dan perilaku tenggangrasa untuk perilaku perhatian terhadap orang. Antara perilaku perhatian terhadap produksi dan perilaku perhatian terhadap orang dapat saling pengaruh. Seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku memperhatikan produksi dan memperhatikan orang dengan derajat sama tinggi atau dengan derajat berbeda.

Tinggi rendahnya perhatian terhadap kedua macam perilaku ini ditunjukkan dengan angka 1 sampai dengan angka 9. Angka 1 menunjukkan perhatian minimum, angka 5 menunjukkan perhatian madya, dan angka 9 menunjukkan perhatian maksimum.

e. Empat Sistem Menejemen

Dengan mendasarkan pada adanya 2 macam perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada orang, Rensis Likert membagi gaya kepemimpinan menjadi 4 sistem yaitu :

1. sistem 1 = Otokratis Pemerasan, merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa segala masalah yang timbul dalam organisasi semata-mata diputuskan oleh pimpinan.
2. Sistem 2 = Otokratis Bijak, merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa sebagian besar masalah yang timbul dalam organisasi semata-mata diputuskan oleh pimpinan. Para bawahan sudah diberi kesempatan memberikan komentar terhadap perintah-perintah yang diberikan oleh pimpinan.
3. Sistem 3 = Kepemimpinan Konsultasi, merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa dalam menetapkan tujuan, memberikan perintah-perintah, dan membuat keputusan setelah berkonsultasi dengan bawahan.

4. Sistem 4 = Kepemimpinan Peranserta Kelompok, merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa semua masalah yang timbul dalam organisasi dipecahkan bersama antara pimpinan dan para bawahan.

f. Teori x dan Teori y

Menurut pendapat Henry P. Knowles dan Borje O saxberg yang dikutip oleh Sutarto (1998:98) :

Dalam kehidupan ini terdapat orang yang bersifat baik dan orang memiliki sifat buruk. Tetapi dalam kenyataannya sebenarnya tidak ada orang yang baik mutlak demikian pula tidak ada orang yang buruk mutlak. Dengan kata lain tidak ada orang yang memiliki sifat ekstrem. Pada umumnya orang akan memiliki sifat keduanya.

Sehubungan dengan adanya orang yang memiliki sifat buruk ditumbuhkan teori x dan sehubungan adanya orang yang memiliki sifat baik diciptakan teori y. Teori ini diciptakan oleh Douglas McGregor.

Teori x berasumsi bahwa orang-orang pada umumnya lebih suka diarahkan, enggan mamikul tanggung jawab dan lebih mengutamakan keselamatan diatas segalanya. Sejalan dengan falsafah ini adalah kepercayaan bahwa organisasi dimotivasi oleh uang, tunjangan, ancaman dan hukuman. Para manajer untuk menyikapi asumsi teori x ini berusaha menstruktur, mengendalikan dan menyelia pegawai secara ketat. Para manajer merasa bahwa pengendalian eksternal merupakan cara yang paling tepat untuk mengelola orang-orang yang tidak dapat dipercaya, tidak bertanggung jawab dan tidak dewasa.

McGregor selanjutnya mengembangkan teori alternatif lain tentang perilaku manusia yang disebut sebagai teori y. Teori ini berasumsi bahwa orang-orang menurut hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya. Asumsi ini beranggapan bahwa orang-orang pada dasarnya dapat menggerakkan diri sendiri dan kreatif di tempat kerja apabila dimotivasi dengan tepat. Oleh sebab itu tugas pemimpin yang penting adalah menyalurkan potensi yang dimiliki orang-orangnya. Orang-orang yang termotivasi dengan tepat dapat nencapai tujuan mereka sendiri dengan mengarahkan upaya mereka sendiri untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Pendekatan Kontingensi

Beberapa pendekatan yang termasuk dalam kelompok pendekatan perilaku berlandaskan pandangan bahwa untuk mengurus organisasi, dapat dilakukan dengan pendekatan tunggal untuk segala situasi. Pandangan ini dikenal dengan sebutan "one best way" (satu jalan terbaik). Padahal dalam kenyataannya berorganisasi tidaklah demikian. Tiap organisasi memiliki ciri khas, tiap organisasi adalah unik, bahkan dalam organisasi yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda, lingkungan berbeda, pejabat dengan watak dan perilaku yang berbeda. Oleh karena itu, tidak mungkin dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda, harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Oleh sebab itu, muncul pendekatan yang disebut "Contingency Approach" yang apabila diterjemahkan secara harfiah berarti pendekatan kemungkinan.

Menurut Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig yang dikutip Sutarto (1998:105) mengatakan bahwa Pandangan kontingensi organisasi dan manajemen mengemukakan bahwa organisasi adalah sistem yang terdiri dari subsistem-subsistem. Inti pandangan Kontingensi adalah tidak ada satu jalan terbaik mengorganisasi dan mengurus. Dan akhirnya, pandangan ini diarahkan untuk mencapai rancangan organisasi yang diharapkan dan kegiatan manajemen yang paling tepat untuk situasi tertentu.

Selanjutnya, Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig yang dikutip Sutarto (1998:107) menghubungkan dengan kepemimpinan dan berpendapat, bahwa "...tidak ada satu jalan terbaik untuk memimpin, itu semua tergantung pada pemimpin, pengikut, dan kelompok". Senada dengan pendapat tersebut dikemukakan oleh Anthony G. Athoss dan Robert E. Coffey yang dikutip oleh Sutarto (ibid:108) bahwa "Efektivitas kepemimpinan tergantung pada pemimpin, pengikut, situasi, dan antar hubungan diantara mereka - kepemimpinan adalah unsur dalam sistem sosial".

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendekatan kontingensi kepemimpinan merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang berpandangan bahwa efektifitas kepemimpinan itu tergantung kepada pemimpin, pengikut, situasi dan antar hubungan diantara mereka. Dengan kata lain, Kepemimpinan efektif apabila dapat menyesuaikan dengan lingkungannya.

Berkaitan dengan hal tersebut, Sutarto (1998:109) menguraikan macam-macam pendekatan kontingensi, antara lain :

- a. Model kepemimpinan kontingensi dari Fiedler
- b. Model tiga dimensi kepemimpinan dari Reddin
- c. Model kontinum kepemimpinan dari Tannenbaum dan Schmidt
- d. Model kontinum kepemimpinan berdasar banyaknya peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dari Vroom-Yetton
- e. Model kontingensi lima faktor dari Farris
- f. Model kepemimpinan dinamika kelompok dari Dorwin Cartwright dan Alvin Zander
- g. Model kepemimpinan "*path-goal*" dari Evans dan House
- h. Model kepemimpinan "*Vertical Dyad Linkage*" dari Graen
- i. Model kepemimpinan sistem dari Bass
- j. Model kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard

4. Pendekatan Terpadu

Dalam ilmu administrasi, dikenal bermacam-macam teori yang berhubungan dengan daya, motivasi, kepemimpinan, perilaku, kepribadian, kontrol, pengembangan organisasi, dan lain-lain. Semuanya tampak memiliki relevansi tertentu dalam mendiagnosis lingkungan, dalam mengadakan perkiraan-perkiraan dan dalam merencanakan perubahan perilaku. Kebanyakan teori-teori tersebut hanya diuraikan sebagai konsep yang berdiri sendiri, sebagai konsep yang tidak ada hubungannya satu sama lain.

Berkaitan dengan berbagai teori sebagai konsep yang berdiri sendiri-sendiri tersebut, Hersey dan Blanchard (1995:348) berusaha memadukan berbagai teori itu ke dalam pendekatan situasional dengan maksud untuk lebih menunjukkan kesamaan daripada perbedaannya, sehingga secara signifikan manfaat masing-masing meningkat dalam upaya diagnosis dan prediksi.

Beberapa teori perpaduan yang dibangun Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip Sutarto (1998:145) antara lain :

- a. Perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- b. Perpaduan antara teori motivasi dua faktor, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- c. Perpaduan antara teori X dan teori Y, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- d. Perpaduan antara teori pola perilaku A dan pola perilaku B, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional

- e. Perpaduan antara teori sistem kontrol, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- f. Perpaduan antara teori pertumbuhan organisasi, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional, dan sebagainya.

1.4.2 Konsep Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas

Para ahli mengemukakan pengertian kepemimpinan dan pada umumnya berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi. Misalnya, menurut Stogdill yang dikutip Sutarto (1998:13) mendefinisikan: "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan".

Dalam penulisan skripsi ini, Berdasarkan pada pengertian kepemimpinan tersebut, yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kepemimpinan dalam bidang kerja Administrasi Negara, khususnya administrasi pemerintah daerah, yaitu pimpinan yang menduduki jabatan tertentu dalam organisasi pemerintahan daerah yang dapat mempengaruhi perilaku bawahannya dengan memberikan ancaman dan hukuman, memberikan imbalan, penghargaan dan sebagainya.

Dalam perspektif kepemimpinan Administrasi, Sutarto (1998 : 25) mendefinisikan :

Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebutan umum bagi orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain adalah pemimpin. Jika sebutan tersebut dihubungkan dengan kegiatan dalam bidang administrasi, maka pemimpin ini dapat dinamakan Administrator atau Manager.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa perilaku pemimpin adalah suatu kegiatan interaksi atau suatu norma yang digunakan oleh pemimpin baik melalui ucapan atau perbuatannya untuk mempengaruhi orang lain (sikap bawahan) sehingga bawahan mempunyai perilaku seperti yang diinginkan oleh pemimpinnya.

Tentang perilaku pemimpin, Fred Fiedler yang dikutip oleh Hersey dan Blanchard (1995:112) mengatakan bahwa :

Perilaku pemimpin adalah suatu tindakan dimana pemimpin mengarahkan dan mengkoordinasikan aktifitas kelompok. Tindakan yang terlihat adalah membentuk hubungan kerja, memuji, atau mengkritik anggota kelompok dan memperhatikan kesejahteraan kelompok.

Sedangkan Cribbin (1985:22) mengatakan bahwa : "Perilaku kepemimpinan adalah keseluruhan sikap dan tabiat seseorang yang tercermin dalam ucapan dan tindak tanduknya sebagai anggota suatu organisasi".

Dalam penelitian ini penulis menekankan pada pendekatan atau teori perilaku. Penelitian mengenai perilaku kepemimpinan ini, didasari oleh telaah mengenai perilaku kepemimpinan dari Universitas Ohio. Robbin (1996:41) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

Teori perilaku yang paling menyeluruh dan ditiru, dihasilkan dari riset yang dimulai pada Universitas Negeri Ohio pada akhir dasawarsa 1940-an. Para peneliti berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Diawali dengan lebih dari 1000 dimensi akhirnya mereka menyempitkan daftar menjadi 2 kategori yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang diperikan oleh bawahan. Mereka menyebut kedua dimensi itu sebagai struktur awal (*Initiating Structure*) dan pertimbangan (*Consideration*).

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa hasil riset kepemimpinan Universitas Ohio banyak digunakan sebagai landasan bagi studi-studi kepemimpinan selanjutnya. Sehingga dengan pertimbangan tersebut, dalam penelitian ini menekankan pada perilaku kepemimpinan dengan menggunakan studi kepemimpinan Universitas Ohio hubungannya dengan produktivitas kerja pegawai.

Studi-studi Kepemimpinan yang diawali pada tahun 1945 oleh *Beureau of Business Research* di Universitas Negeri Ohio berusaha mengidentifikasi berbagai dimensi perilaku pemimpin. Staf peneliti di biro itu, yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktifitas kelompok pada pencapaian tujuan akhirnya mempersempit uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi, yaitu "*Initiating Structure*" (Struktur Inisiasi/Struktur Tugas), dan "*Consideration*" (Konsiderasi/Tenggang rasa). Menurut Hersey dan Blanchard (1995:105) mengatakan bahwa :

Struktur inisiasi mengacu pada "perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja dan dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik". Sebaliknya, Konsiderasi mengacu pada "Perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya.

Dalam mempelajari perilaku pemimpin, staf Universitas Ohio menemukan bahwa Struktur Inisiasi dan Konsiderasi (tenggang rasa) merupakan dimensi-dimensi yang

terpisah dan berbeda. Skor yang tinggi pada salah satu dimensi tidak harus berarti skor yang rendah pada dimensi yang lain. Perilaku pemimpin dapat dilukiskan sebagai gabungan kedua dimensi tersebut. Dengan demikian, selama berlangsungnya studi-studi itulah perilaku pemimpin pertama sekali diplotkan pada dua poros yang terpisah dan tidak pada satu kontinum saja. Selanjutnya dibentuk empat kuadran untuk menunjukkan variasi kombinasi Struktur Inisiasi dan konsiderasi (tenggang rasa)

Gambar 2 : Kuadran Kepemimpinan Universitas Ohio



Sumber : Hersey dan Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, 1995, hlm. 106

Menurut Fleisman dan Harris yang dikutip oleh Sutarto (1998:85) menyatakan bahwa :

Keluhan yang timbul dari para pegawai sangat sedikit apabila pemimpin sekaligus berperilaku struktur tugas dan tenggang rasa dengan derajat yang sama-sama tinggi. Sebaliknya keluhan yang muncul dari para pegawai sangat banyak apabila pemimpin sekaligus berperilaku struktur tugas dan tenggang rasa dengan derajat yang sama-sama rendah.

Tentang hubungan antara perilaku struktur tugas dan perilaku tenggang rasa dengan absensi, keluhan, produktivitas, serta kepuasan kerja, Sutarto (1998:85) mengungkapkan :

Dalam organisasi yang dipimpin dengan perilaku struktur tugas, prestasi para pekerja baik, tetapi banyak terjadi absensi dan keluhan sedikit tetapi prestasi kerja para pegawai netral. Apabila kedua perilaku tersebut diterapkan sekaligus dengan derajat yang tinggi maka produktivitas dan kepuasan kerja cenderung meningkat. Tetapi dalam beberapa kasus terjadi adanya produktivitas yang tinggi disertai absensi dan keluhan.

Sehingga dengan demikian dalam penelitian ini, dua konsep perilaku pemimpin dari hasil studi Universitas Ohio yaitu perilaku struktur/inisiasi perilaku Konsiderasi (tenggang rasa) akan digunakan sebagai indikator dari variabel perilaku kepemimpinan Kepala Dinas dalam penulisan skripsi ini.

a. Perilaku Struktur Inisiasi

Hersey dan Blanchard (1995:105) mengemukakan pengertian tentang struktur inisiasi (Struktur tugas) adalah sebagai berikut : Struktur inisiasi mengacu pada "perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja dan dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik".

Kemudian Robbin (1996:41) menggambarkan perilaku struktur awal (struktur inisiasi/Struktur tugas) sebagai berikut :

Struktur awal mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur perannya dan peran bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan tujuan. Pemimpin yang dicirikan tinggi dalam struktur awalnya dapat diperikan dalam istilah seperti "menugasi anggota-anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu, mengharapkan para pekerja mempertahankan standar kinerja yang pasti dan menekankan dipenuhinya tenggat-tenggat (deadline)

Lebih lanjut dan secara terperinci lagi, Sutarto (1998:83) mengungkapkan ciri-ciri perilaku kepemimpinan struktur inisiasi sebagai berikut :

1. Mengutamakan tercapainya tujuan
2. Mementingkan produksi yang tinggi
3. Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan

4. Lebih banyak melakukan pengarahan
5. Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja ketat
6. Melakukan pengawasan secara ketat
7. Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja

b. Perilaku konsiderasi (Tenggang Rasa)

Hersey dan Blanchard (1995:105) mengatakan : "Konsiderasi mengacu pada "Perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya".

Selanjutnya Robbin (1996:41) menggunakan istilah "pertimbangan" dalam menyebutkan perilaku konsiderasi (Tenggang Rasa), mengungkapkan :

Pertimbangan diberikan sebagai sejauhmana seorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan bawahan dan memperhatikan perasaan mereka, ia menunjukkan kepedulian akan kenikmatan, kesejahteraan, status dan kepuasan pengikut-pengikutnya. Seorang pemimpin yang tinggi dalam pertimbangan dapat diberikan sebagai seorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, ramah dan dapat dihampiri dan memperlakukan semua bawahan sebagai sama.

Selanjutnya, secara rinci Sutarto (1998:83) menyebutkan ciri-ciri perilaku kepemimpinan konsiderasi sebagai berikut :

1. Memperhatikan kebutuhan bawahan
2. Berusaha menciptakan suasana saling percaya
3. Berusaha menciptakan suasana saling menghargai
4. Simpati terhadap perasaan bawahan
5. Memiliki sikap bersahabat
6. Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain
7. Lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplinkan diri, mengontrol diri

Dengan demikian ciri-ciri pemimpin yang menerapkan perilaku Konsiderasi adalah berusaha untuk menunjukkan sikap dan perhatian pribadi kepada bawahan, selalu membuka kesempatan untuk mengadakan konsultasi untuk menanggapi kesulitan dan cara pemecahannya sehingga dapat mendorong kemauan bawahan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

1.4.3 Konsep Produktivitas Kerja Pegawai

Dewasa ini manusia semakin menyadari bahwa banyak hal yang ada di dalam dirinya yang harus mendapatkan perhatian agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara tepat. Dengan kata lain bahwa manusia sebagai sumber tenaga kerja dalam kaitannya dengan sumber daya manusia menyadari, bahwa perlakuan secara manusiawi sangat besar pengaruhnya terhadap pekerjaan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya

pengertian produktivitas secara umum adalah perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input). Hal ini senada dengan pengertian produktivitas menurut Hasibuan (1999:126):

Produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan ketrampilan dari tenaga kerjanya.

Dalam membahas produktivitas kerja di dalam suatu organisasi agar terdapat kejelasan batasan menurut Siagian produktivitas tersebut dibedakan dalam tiga jenis produktivitas, yaitu:

- a. Produktivitas dikaitkan dengan waktu
- b. Produktivitas dikaitkan dengan sumber daya insani;
- c. Produktivitas dalam sarana prasarana

Pembahasan mengenai produktivitas suatu organisasi apabila kita tinjau dari hubungan keterkaitan dengan level individual sebagai sumber daya insani yang banyak memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja suatu organisasi. Pada garis besarnya produktivitas merupakan kemampuan untuk menghasilkan sesuatu. Pengertian ini sama dengan apa yang diutarakan oleh Siagian (1983:54) mengenai produktivitas: "Kemampuan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran yang optimal dan bahkan kalau mungkin yang maksimal". Dari uraian ini, untuk memperoleh produktivitas kerja dari suatu organisasi harus ditetapkan terlebih dahulu mengenai kesiapan kemampuan pegawai, prasarana dan sarana yang menunjang aktivitas, dan adanya penetapan terhadap volume beban kerja yang mencakup waktu pelaksanaan dan waktu akhir penyelesaian.

Hasibuan (1999:76) memberikan pengertian kerja sebagai berikut: "Kerja adalah pengorbanan jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang atau jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu". Selanjutnya pengertian dari Nawawi dan Martini mengenai produktivitas kerja (1990:54): "Hasil yang dicapai oleh personel dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan beban kerja dari unit kerja masing-masing disebut produktivitas". Dari pengertian yang ada, dapat dijelaskan bahwa produktivitas kerja menyangkut hasil kerja yang dicapai setiap individu sebagai tenaga kerja dalam suatu instansi atau organisasi dengan kemampuan penggunaan atau penguasaan sumber dan sarana yang terdapat dalam organisasi, sesuai dengan volume beban tugas yang ada atau ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dalam hal ini terdapat pengertian bahwa setiap pegawai di lingkungan organisasi tersebut berkewajiban melaksanakan pekerjaan yang dipercayakan kepada dirinya secara berdaya guna dan mempunyai hasil guna. Hasil yang dicapai oleh setiap pegawai menggambarkan tingkat produktivitas kerja individu, yang memberikan masukan dan merupakan cerminan dari produktivitas organisasinya.

Mengenai produktivitas, Robbins (1996 : 24) mengatakan:

Suatu organisasi adalah produktif jika organisasi itu mencapainya dengan mentransfer masukan-masukan ke keluaran-keluaran pada biaya paling rendah. Seperti itu produktivitas menyiratkan suatu kepedulian baik akan keefektifan maupun efisiensi.

Pendapat Robbins diatas didukung dengan pendapat Sedarmayanti (2001:58) yang menjelaskan pengertian produktivitas sebagai berikut :

Produktivitas mempunyai dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Dari berbagai pendapat tentang pengertian produktivitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara output dengan input. Dari perbandingan antara output dengan input tersebut akan memunculkan dua dimensi pengukuran tinggi atau rendahnya produktivitas yang dihasilkan yaitu efektivitas dan efisiensi.

Pegawai dapat dikatakan produktif bila tugas-tugas yang diberikan kepadanya dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan beban kerja yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi dan Martini (1990 : 54) bahwa: "Produktivitas kerja adalah hasil yang dicapai oleh personel dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan beban kerja masing-masing". Produktivitas kerja dapat dikatakan optimal apabila pegawai telah bekerja sesuai dengan beban kerja yang telah ditentukan.

Menurut Syamsi (1994 : 68) untuk menentukan beban kerja dapat dilakukan dengan membandingkan waktu kerja efektif dibandingkan dengan waktu kerja yang tersedia (waktu kerja kantor) dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Beban Kerja} = \frac{\text{Waktu Efektif}}{\text{Jam Kerja Kantor}} \times 1 \text{ Unit}$$

Waktu efektif (waktu riil) diketahui dengan cara mengadakan pengecekan langsung untuk mengukur lamanya penyelesaian pekerjaan riilnya.

Jam kerja kantor diketahui berdasarkan waktu yang telah ditetapkan oleh masing-masing instansi yang bersangkutan. Unit dapat diartikan berupa tenaga kerja, beban kerja dan lain-lain.

Setiap pegawai di lingkungan organisasi tersebut wajib melaksanakan volume beban kerja yang dipercayakan kepadanya hingga bedaya guna dan behasil guna. Hasil yang dicapai setiap pegawai itu menggambarkan tingkat produktivitas kerja masing-masing yang ikut menyumbang bagi produktivitas unit kerjanya. Sehingga dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa produktivitas dapat diukur dari efektivitas dan efisiensi.

a. Efektivitas

Pengertian efektivitas itu sendiri berasal dari kata efektif yang menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti dapat membawa hasil atau berhasil guna

Pengertian efektivitas kerja menurut Westra (1987 : 81) yaitu:

Efektivitas kerja adalah pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang atau sekelompok orang pegawai atau karyawan yang dapat menimbulkan akibat terwujudnya sesuatu sesuai dengan ketentuan atau rencana yang telah ditentukan.

Untuk mengukur apakah pegawai tersebut efektif atau tidak, perlu dicari lebih dulu dimensi-dimensi yang ada dalam efektivitas yang akan dijadikan pedoman atau patokan untuk mengukurnya. Sehubungan dengan hal ini Wilson dan Heyel (1987 : 101) mengemukakan pendapat bahwa "Efektivitas sebenarnya terdiri dari dua bagian besar yaitu: Kualitas Kerja (*Quality of Work*) dan Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)".

1. Kualitas kerja menurut Wilson dan Heyel (1987 : 101) adalah "hal-hal yang menunjukkan bagaimana sebaiknya ia melakukan apa yang ia kerjakan, perlengkapan, ketepatan, dan kerapian". Dari pendapat ini diketahui bahwa kualitas kerja mengacu pada mutu seseorang dalam melaksanakan kerjanya yang ditandai dengan ketepatan, perlengkapan, dan kerapiannya.
2. Kuantitas kerja menurut Wilson dan Heyel (1987 : 101) adalah "Hal-hal yang menunjukkan jumlah kerja yang dilaksanakan dalam periode waktu yang telah ditentukan". Dari pengertian kuantitas ini dapat dipahami bahwa kuantitas kerja adalah mengacu pada jumlah kerja yang dilaksanakan pegawai dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung arti tingkat kecepatan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

b. Efisiensi

Pengertian efisiensi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kemampuan menjalankan tugas dengan baik dan tepat (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, dan biaya). Pengertian efisiensi menurut Gie (1998 : 171) adalah "Suatu asas dasar tentang perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya".

Perbandingan ini dapat dilihat dari dua segi (The Liang Gie, 1998 : 171-172):

1. Segi Usaha : suatu kegiatan dapat dikatakan efisien kalau sesuatu hasil tertentu tercapai dengan usaha yang sekecil-kecilnya.
2. Segi Hasil : suatu kegiatan dapat disebut efisien kalau dengan sesuatu usaha tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya.

Pengertian usaha menurut Gie (1998 : 171), dilihat pada lima unsur yang dapat juga disebut sumber-sumber kerja yakni :

- a. Pikiran
- b. Tenaga

- c. Waktu
- d. Ruang
- e. Benda, termasuk uang

Konsep tentang efisiensi sebagai perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya itu dapat diterapkan dalam berbagai bidang, dari kehidupan pribadi yang sangat bersifat perseorangan sampai lapangan kerja luas. Apabila diterapkan dalam bidang kerja apapun, maka terdapatlah efisiensi kerja.

Efisiensi kerja menurut Gie (1998 : 173) adalah "Perbandingan terbaik antara suatu kerja dengan hasil yang dicapai oleh kerja itu".

Dilihat dari segi usaha yang meliputi lima unsur tersebut di atas, maka Gie (1998: 174) merumuskan lebih konkrit bahwa suatu cara kerja yang efisien adalah:

1. Cara yang paling mudah (tidak sulit akibat memakai banyak pikiran)
2. Cara yang paling ringan (tidak berat karena memerlukan banyak tenaga jasmani manusia)
3. Cara yang paling cepat (tidak lama karena memakan banyak waktu)
4. Cara yang paling dekat (tidak jauh jaraknya dan menghamburkan ruang kerja)
5. Cara yang paling murah (tidak mahal akibat terlampau boros penggunaan bendanya)

Dari uraian mengenai produktivitas, kerja dan pengertian dari produktivitas kerja maka hal ini dijadikan penulis sebagai dasar untuk memilih efektivitas dan efisiensi kerja sebagai ukuran dari produktivitas kerja pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

1.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah sarana penelitian yang penting dan tidak bisa ditinggalkan, karena pada dasarnya hipotesis merupakan instrumen kerja dari teori. Menurut Surachmad (1990:68) menyatakan bahwa "hipotesis adalah suatu kesimpulan, tetapi kesimpulan itu belum final masih perlu dibuktikannya kebenarannya. Hipotesis adalah jawaban dari dugaan yang dianggap benar kemungkinannya untuk menjadi jawaban yang benar."

Kemudian Umar (1998:62) menyebutkan "Hipotesis merupakan anggapan sementara tentang suatu fenomena tertentu yang akan diselidiki". Kedua pendapat tersebut menegaskan bahwa hipotesis merupakan perangkat yang diperlukan peneliti untuk membuktikan kebenaran caranya menerangkan fenomena melalui suatu pengujian secara terkontrol.

Mengenai rumusan hipotesis, Effendi (1995:43-44) membedakan dalam dua bentuk yaitu : 1) Hipotesis Deskriptif tentang sampel penelitian, 2) Hipotesis Relasional yaitu pernyataan yang menghubungkan antara dua variabel atau lebih. Sedangkan Sigit (1999:41) berpendapat sebagai berikut :

Suatu penelitian tidak harus mencantumkan atau harus mengajukan hipotesis. Keilmiahannya suatu penelitian tidak tergantung pada menggunakan hipotesis atau tidak. Penelitian yang metodenya *explanatory*, *historical*, dan *descriptive*, tidak harus menggunakan hipotesis, tetapi dapat menggunakannya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka penulis merumuskan hipotesis sesuai dengan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Ha : Ada hubungan antara perilaku kepemimpinan Kepala Dinas (studi kepemimpinan Ohio-State University) dengan produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

Ho : Tidak ada hubungan antara perilaku kepemimpinan Kepala Dinas (studi kepemimpinan Ohio-State University) dengan produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

1.6 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan panutan bagi peneliti dalam melakukan pengujian karena definisi operasional merupakan petunjuk dalam mengukur variabel. Seperti yang dikemukakan oleh Singarimbun dan Effendi (1995:46) :

"Definisi Operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur variabel dengan kata lain definisi operasional semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur variabel."

Definisi operasional menurut Tjokrowinoto (1981:12) adalah sebagai berikut:

Definisi operasional adalah menyusun tentang variabel atau konsep-konsep secara spesifik sehingga jelas dimensi-dimensi maupun indikator-indikator dari konsep maupun variabel tadi. Suatu penelitian untuk suatu konsep operasional

ditentukan oleh situasi penelitian sehingga disini ada batasan dalam definisi operasional.

Dengan demikian yang dimaksud dengan definisi operasional adalah penjabaran konsep-konsep yang telah ditentukan sebagai variabel ke dalam pengertian yang lebih konkret dan digunakan indikator-indikator variabel yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini ada dua variabel yang harus diukur, yaitu :

- a. Perilaku kepemimpinan Kepala Dinas sebagai variabel X
- b. Variabel Produktivitas kerja pegawai sebagai variabel Y

1.6.1 Operasionalisasi Variabel X Variabel Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas Studi kepemimpinan Universitas Ohio (Perilaku Struktur Inisiasi dan Perilaku Konsiderasi)

Perilaku kepemimpinan adalah serangkaian sikap dan tindakan pemimpin dalam usahanya mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Variabel perilaku kepemimpinan Kepala Dinas dapat diukur menggunakan 2 indikator berdasarkan konsep perilaku kepemimpinan studi kepemimpinan Universitas Ohio :

- a. Perilaku Struktur Inisiasi
 - 1) Mengutamakan tercapainya tujuan
 - 2) Mementingkan produksi yang tinggi
 - 3) Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan
 - 4) Lebih banyak melakukan pengarahan
 - 5) Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja ketat
 - 6) Melakukan pengawasan secara ketat
 - 7) Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja
- b. Perilaku Konsiderasi, item yang dapat diukur adalah :
 - 1) Memperhatikan kebutuhan bawahan
 - 2) Berusaha menciptakan suasana saling percaya
 - 3) Berusaha menciptakan suasana saling menghargai
 - 4) Simpati terhadap perasaan bawahan
 - 5) Memiliki sikap bersahabat

- 6) Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain
- 7) Lebih mengutamakan pengarahannya diri, mendisiplinkan diri, mengontrol diri

1.6.2 Operasionalisasi Variabel Y Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

Dari konsep-konsep yang telah diuraikan pada konsepsi dasar, maka penulis akan menjadikan landasan untuk mengukur produktivitas kerja Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yaitu :

- a. Efektivitas kerja
- b. Efisiensi kerja.

a. Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja adalah kerja yang dapat membawa hasil atau berhasil guna. Item dari indikator efektivitas kerja antara lain :

- 1) Kualitas kerja: menunjukkan tingkatan mutu kerja seorang pegawai dalam pelaksanaan tugas yang mencakup:
 - a) Ketepatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan
 - b) Kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan suatu tugas
 - c) Kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaannya
- 2) Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian kuantitas kerja meliputi :

- a) Jumlah tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan
- b) Banyaknya waktu yang telah ditentukan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan

b. Efisiensi Kerja

Efisiensi kerja adalah kemampuan untuk melakukan usaha yang sekecil-kecilnya dengan memberi hasil sebanyak-banyaknya. Item dari indikator efisiensi kerja adalah:

- 1) Penggunaan cara kerja yang paling mudah artinya tidak banyak memakai pikiran

- 2) Penggunaan cara kerja yang paling ringan artinya tidak memerlukan banyak tenaga
- 3) Penggunaan cara kerja yang paling cepat artinya tidak memakan banyak waktu
- 4) Penggunaan cara kerja yang paling dekat artinya tidak menghamburkan ruang kerja
- 5) Penggunaan cara kerja yang paling murah artinya tidak mahal akibat terlampau boros penggunaan bendanya

Selanjutnya untuk mempermudah pengukuran, maka ditentukan kriteria penilaian dari masing-masing item sebagai berikut :

1. Jawaban selalu diberi skor 3
2. Jawaban kadang-kadang diberi skor 2
3. Jawaban tidak pernah diberi skor 1

1.7 Metode Penelitian

Untuk melakukan penelitian yang ilmiah, seorang peneliti harus mengikuti aturan-aturan yang standar. Dan mengenai keilmiahannya suatu penelitian ilmiah harus memiliki kebenaran. Karena kebenaran ilmiah harus sesuai dengan aturan, berarti kebenaran ilmiah harus memiliki metode melalui usaha penelitian.

Mengenai metode, Koentjoroningrat (1991:7) memberikan definisi yaitu, "Metode adalah cara atau jalan, berhubungan dengan upaya ilmiah, maka metode menyangkut cara kerja untuk memahami objek yang menjadi sasaran ilmiah yang bersangkutan". Kemudian Hadi (1989:4) mengemukakan bahwa "penelitian atau research dapat diartikan sebagai usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Usaha mana yang dilakukan dengan menggunakan metode-metode ilmiah".

Dari kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah cara kerja yang harus ditempuh atau digunakan dalam penelitian dengan maksud untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran penelitian pengetahuan.

1.7.1 Jenis Penelitian

Menurut Bailey yang dikutip Tamagola (1998:4) bahwa "Ada empat jenis penelitian yang dikenal dalam metodologi kuantitatif, yaitu :

1. penelitian eksploratif (*Explorative Research*)
2. penelitian deskriptif (*Descriptive Research*)
3. penelitian eksplanatori (*Explanatory Research*)
4. penelitian pengujian hipotesis (*Testing Hypothesis Research*)".

Dengan mengacu pada pendapat tersebut, maka pada penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif dan metode eksplanatori. Mengenai penelitian deskriptif, menurut Tamagola (1998:4) mengemukakan bahwa :

"Secara estafet, penelitian deskriptif berusaha menghasilkan suatu deskripsi yang lengkap dari hal yang diteliti. Deskripsi yang lengkap ini dimaksudkan terutama untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan *what and where*....hasil dari suatu penelitian deskriptif adalah suatu gambaran jaringan variabel-variabel (*a network of variables*)"

Sedangkan penelitian eksplanatori, Tamagola (*ibid*) menjelaskan bahwa :

"Penelitian eksplanatori merupakan lanjutan dari penelitian deskriptif atas suatu hal tertentu dengan memanfaatkan hasil penelitian deskriptif. Penelitian eksplanatori berusaha menjelaskan mengapa (*why*) suatu variabel terikat bertingkah laku tertentu dan variabel bebas mana saja yang turut mempengaruhi tingkah laku tersebut serta seberapa kuat pengaruh yang dilancarkan oleh variabel bebas tertentu atas tingkah laku variabel terikat tertentu."

Selanjutnya, menurut Sugiyono (2001:67) membedakan penelitian menurut tingkat eksplanasi dalam tiga tingkat yaitu : 1) penelitian deskriptif, 2) penelitian komparatif, 3) penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (*ibid*) :

"Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain ...penelitian komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan ...penelitian asosiatif merupakan suatu penelitian yang mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain."

1.7.2 Penentuan Populasi

Populasi menurut Singarimbun dan Effendi (1995:152) "Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisa yang cirinya akan diduga". Sedangkan Sugiyono (2001:59) mengatakan tentang populasi adalah sebagai berikut :

"Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas ; obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang

ada pada obyek / subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik / sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek tertentu".

Selanjutnya Singarimbun dan Effendi (ibid) Mengatakan : "Dalam setiap penelitian, populasi yang dipilih, erat kaitannya dengan masalah yang ingin dipelajari". Sehingga berdasarkan pendapat tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas dan seluruh pegawai yang ada di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang berjumlah 66 orang pegawai.

1.7.3 Metode Penentuan Sampel

Mengenai sampel, Arikunto (1993:104) menjelaskan bahwa "Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti". Selanjutnya, Hadi (1989:7) mengungkapkan : "Sebenarnya tidak ada ketentuan yang mutlak beberapa sampel yang harus diambil dalam populasi, ketidaktepatan yang mutlak ini tidak perlu menimbulkan keragu-raguan pada peneliti".

Berkaitan dengan penilaian pegawai terhadap perilaku kepemimpinan Kepala Dinas, maka dengan banyaknya pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember, menyebabkan tidak semua pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk berinteraksi secara langsung dengan Kepala Dinas sehingga penulis berasumsi bahwa pegawai yang sesuai untuk dapat dijadikan sampel atau responden adalah pegawai yang jabatannya sampai dengan dua tingkat di bawah Kepala Dinas, meliputi : Ka Bag Tata Usaha 1 orang, Ka Sub Bag 4 orang, Ka Sub Din 5 orang, dan Kepala Seksi 20 orang, dengan total 30 orang. Karena menurut penulis pegawai-pegawai inilah yang paling memahami perilaku kepemimpinan Kepala Dinas.

Sehingga dengan demikian teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. Menurut Sugiyono (2001:62) : "*Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel untuk tujuan tertentu saja".

1.7.4 Metode Pengumpulan Data

Setiap penelitian harus menggunakan data, karena esensi kegiatan penelitian adalah memperoleh data untuk menjelaskan berbagai fenomena yang akan dibahasnya.

Pengertian Data menurut Sudjana (1992:4) yaitu "keterangan atau ilustrasi mengenai sesuatu hal bisa berbentuk katagori atau bisa berbentuk bilangan".

Lebih lanjut mengenai jenis data, Sudjana (ibid) membedakan menjadi dua yaitu "1) data kuantitatif adalah data yang berbentuk bilangan, harganya berubah-ubah atau bersifat variabel, 2) data kualitatif adalah data yang dikategorikan menurut lukisan kualitas obyek yang dipelajari atau disebut atribut". Sedangkan Umar (1998:99) membedakan 1) data primer yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama dari individu atau perseorangan, 2) data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut. Pada penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan berupa data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif serta terdiri dari data primer dan data sekunder.

Data primer dalam penelitian ini adalah berupa hasil pengisian kuesioner. Sedangkan data sekunder diambil dari membaca buku dan literatur lainnya :

- a. Sejarah Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember
- b. Perda No. 88 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember
- c. Susunan Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember
- d. Hasil Penelitian lain yang memiliki relevansi dengan bidang kepemimpinan oleh peneliti sebelumnya yang masih relevan
- e. Buku-buku teks, antara lain mengenai kepemimpinan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan lain-lain yang datanya masih relevan untuk digunakan.

a. Metode Dokumentasi

Yang dimaksud dengan metode dokumentasi adalah suatu cara untuk memperoleh data dengan menggali data-data dari dokumen-dokumen serta surat-surat penting pada lokasi obyek penelitian sehingga data yang diperoleh dari teknik ini merupakan data pelengkap dari data primer. Menurut Koentjaraningrat (1991:66) : "Pada umumnya, data yang tercantum dalam berbagai dokumen itu merupakan satu-satunya alat untuk mempelajari permasalahan tertentu, antara lain karena tidak dapat diobservasi lagi".

Dalam hal ini, penulis menggali dan mencatat data-data, dokumen-dokumen dari kearsipan yang ada guna melengkapi data primer yang telah diperoleh di lapangan seperti

data tentang target dan realisasi penerimaan PAD, susunan pegawai, Perda no. 88 Tahun 2000.

b. Metode Kuesioner

Menurut Koentjaraningrat (1991:173) "Kuesioner merupakan suatu daftar yang berisi rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal dalam suatu bidang". Pada penelitian ini, metode penyebaran kuesioner yang digunakan yaitu daftar isian atau daftar pertanyaan, Sudjana (1992:81) menyebut angket, berbentuk pilihan berganda, artinya disediakan beberapa pilihan dan responden hanya tinggal memberi tanda pada jawaban yang dipilihnya.

Pertanyaan dapat dibagi 2 yaitu pertanyaan berstruktur dan pertanyaan terbuka. Dalam hal ini, penulis menggunakan pertanyaan berstruktur. Menurut Nazir (1988:250) menyebutkan bahwa "Pertanyaan berstruktur adalah pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban kepada beberapa alternatif saja atau 1 jawaban saja ". Sehingga responden harus memilih salah satu jawaban a, b atau c.

Namun demikian pertanyaan berstruktur ini ada kelebihan dan ada pula kekurangannya. Menurut Nazir (1988:252) kelebihanannya adalah :

- "Pertanyaan berstruktur mudah dianalisa
- Jawaban yang diberikan terjamin berada dalam kerangka yang relevan dengan tujuan penelitian
- Alternatif jawaban akan lebih memperterang arti dari pertanyaan dari responden ataupun dimensi dari jawaban yang harus diberikan
- Responden sendiri memberikan "penilaian" sendiri terhadap jawaban sehingga si penganalisa nantinya tidak perlu memberikan penilaian.

Kelemahannya adalah :

- Mendorong responden untuk memberikan jawaban padahal responden sendiri tidak tahu akan hal tersebut
- Jawaban dapat menimbulkan bias karena jawaban yang diinginkan tidak termasuk dalam alternatif jawaban-jawaban yang ada
- Menutup kemungkinan ada jawaban yang lebih relevan yang tidak difikirkan oleh si pembuat penelitian".

c. Metode Wawancara

Wawancara merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi. Sebagaimana diartikan oleh Hadi (1989:192) yaitu :

"Sebagai suatu proses tanya jawab lisan dalam mana dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengar dengan telinga sendiri suaranya tampaknya merupakan alat pengumpul informasi yang langsung tentang beberapa jenis data sosial baik yang terpendam atau yang manifes".

Penulis menggunakan metode wawancara dengan pertimbangan bahwa data yang diperoleh harus dianalisis dengan baik sehingga data-data yang dikumpulkan harus akurat dan benar-benar menggambarkan keadaan yang sebenarnya dari obyek penelitian. Dengan metode wawancara diharapkan dapat menggali jawaban lebih jauh dan mendalam tentang suatu permasalahan.

1.7.5 Metode Analisis Data

Setelah terkumpul semua data yang diinginkan baik data primer maupun data sekunder, sebelum data itu diolah, data tersebut perlu diedit terlebih dahulu. Menurut Nazir(1988:406) "Yang dimaksud mengedit data adalah kerja memperbaiki kualitas data serta menghilangkan keragu-raguan data dinamakan mengedit data".

Setelah dilakukan pengeditan, langkah selanjutnya adalah mengkode data. Data yang terkumpul yang berupa angka-angka itu perlu diberi kode-kode sehingga memudahkan dalam menganalisa data. Menurut Nazir (ibid) "mengkode data adalah menaruh angka pada tiap jawaban".

Langkah selanjutnya dalam menganalisis data adalah membuat tabulasi. Menurut Nazir (ibid) "membuat tabulasi tidak lain adalah memasukkan data kedalam tabel dan mengatur angka-angka sehingga dapat dihitung jumlah kelas kedalam berbagai kategori".

Untuk mengetahui jawaban dari permasalahan penelitian, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Pada dasarnya menganalisis data dikategorikan menjadi dua, seperti pendapat Hadi (1989:66) yang menyatakan bahwa "jenis data yang dapat diukur secara langsung atau lebih tepatnya dapat dihitung adalah data kuantitatif, sedangkan data yang diukur secara tidak langsung adalah data kualitatif". Berdasarkan pada tujuan penelitian dan jenis data yang dikumpulkan yaitu berupa data yang bersifat

kualitatif dan data kuantitatif, maka analisis data pada penelitian ini menggunakan metode statistik. Menurut Umar (1998:163) "Teknik statistika adalah salah satu metode analisis data yang lebih efisien dan efektif untuk tujuan riset".

Selanjutnya, karena sesuai perumusan masalah yaitu menganalisis hubungan dengan data ordinal, sedang teknik sampling yang digunakan adalah *Purposive Sampling* maka teknik analisa data yang digunakan adalah tabulasi silang. Menurut Syani (1995:24) mengatakan bahwa :

Tabel silang adalah suatu bentuk tabel yang mengandung dua variabel yang saling berhubungan atau dua variabel yang mungkin tidak mempunyai hubungan. Tabel silang biasanya digunakan untuk mengoreksi atau untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan maupun saling pengaruh antara dua variabel.

Langkah-langkah dalam analisis tabulasi silang adalah sebagai berikut :

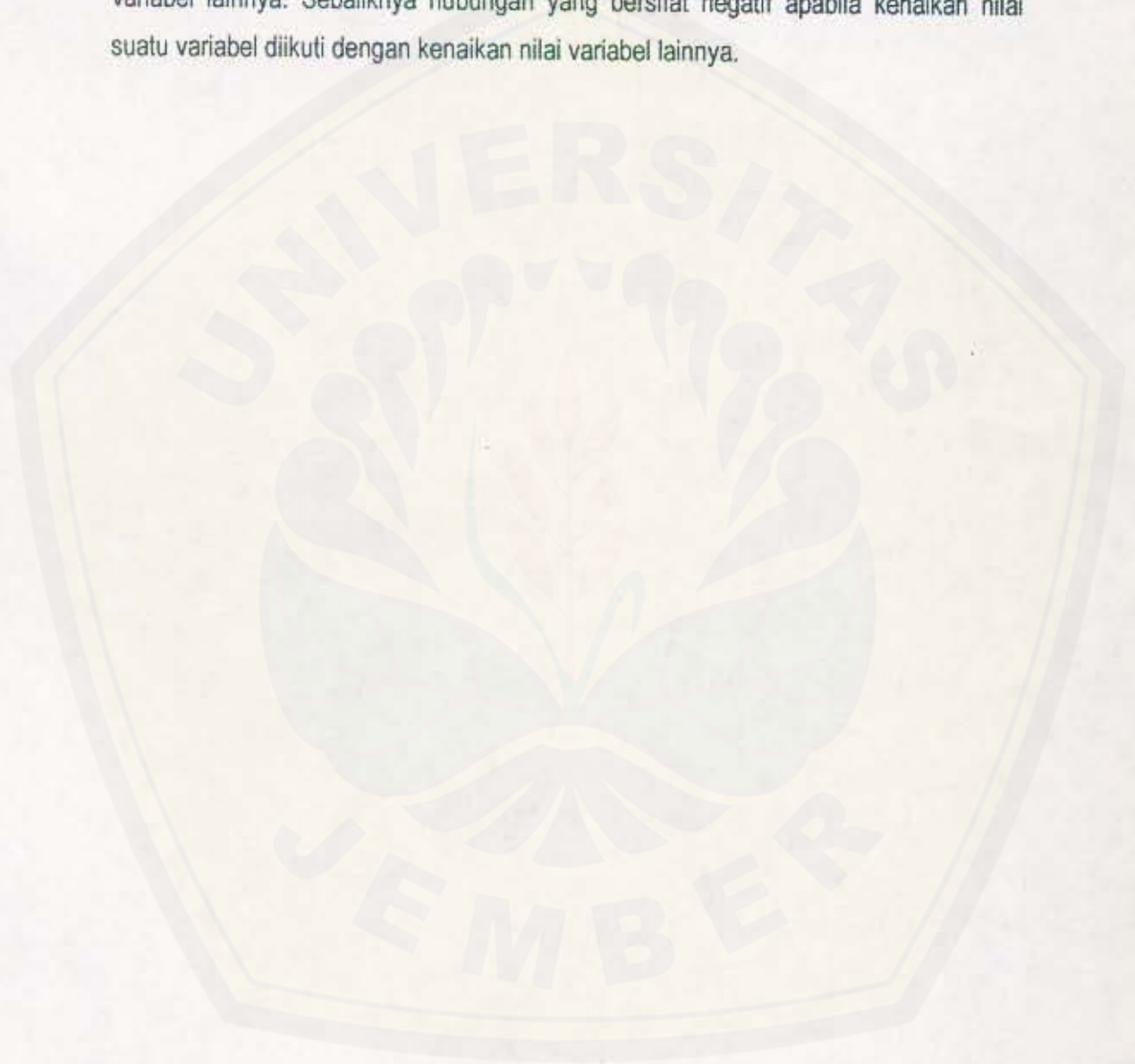
1. Menyederhanakan nilai kualitatif menjadi kuantitatif, yaitu dengan mengatur tingkatan skor pada tiap variabelnya. Masing-masing skor dijumlahkan yang kemudian disebut skor total.
2. Dari data total skor yang diperoleh, kemudian dibuat kategori-kategori tertentu dengan menghitung jarak interval/ukuran tiap variabel. Dalam mengukur kategori pada tabulasi silang ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah kategori}}$$

Untuk variabel perilaku kepemimpinan Kepala Dinas, sesuai dengan konsep dari studi kepemimpinan Ohio-State University maka akan dibuat dalam dua kategori yaitu tinggi dan rendah dari masing-masing indikator (Struktur Inisiasi dan Konsiderasi) sehingga akan dihasilkan 4 kombinasi perilaku yaitu : Tinggi Struktur Inisiasi – Tinggi Konsiderasi, Tinggi Struktur Inisiasi – Rendah Konsiderasi, Rendah Struktur Inisiasi – Tinggi Konsiderasi, Rendah Struktur Inisiasi – Rendah Konsiderasi. Untuk variabel produktivitas kerja pegawai dibuat dalam tiga kategori yaitu : tinggi, sedang, rendah.

3. Membuat tabel kerja hubungan dua variabel selanjutnya dimasukkan dalam tabel silang. Untuk bagian vertikal merupakan variabel pengaruh, untuk bagian horisontal merupakan variabel terpengaruh.

4. Dengan analisis tabulasi silang dapat diketahui tentang diterima atau tidaknya hipotesis. Selain itu dengan analisis tabulasi silang dapat diketahui arah hubungan atau korelasi antar variabel penelitian. Apabila nilai variabel bebas diikuti dengan perubahan nilai variabel terikat maka menunjukkan adanya hubungan atau korelasi. Hubungan yang terjadi dapat bersifat negatif atau positif. Hubungan yang bersifat negatif terjadi apabila peningkatan nilai suatu variabel diikuti dengan penurunan nilai variabel lainnya. Sebaliknya hubungan yang bersifat positif apabila kenaikan nilai suatu variabel diikuti dengan kenaikan nilai variabel lainnya.



II. DISKRIPSI DAERAH PENELITIAN

2.1 Pengantar

Deskripsi daerah penelitian merupakan gambaran tentang lokasi atau tempat penelitian itu dilaksanakan. Lokasi atau tempat penelitian ini, adalah kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Penggambaran lokasi atau daerah penelitian secara keseluruhan dibuat dengan menggunakan data sekunder yang dimaksudkan untuk memperjelas dan memahami relevansi dari pengumpulan data primer yang diperoleh di lapangan.

Deskripsi daerah penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan serta informasi guna memahami keadaan senyatanya mengenai daerah penelitian sehingga mampu menambah pengertian, wawasan dan memudahkan penjabaran.

2.2 Sejarah Singkat Kantor Dipenda Kabupaten Jember

Perkembangan di daerah Jember bermula sejak tahun 1869 seiring dengan tanaman tembakau yang mulai dikenal di daerah Jember. Berdasarkan STAATSBLAD No. 322 tahun 1929 secara Administratif, kota Jember menjadi menjadi kabupaten dengan nama Kabupaten jember. Pada tahun 1950 sesuai dengan STAATSBLAD No. 12 tahun 1950 terbentuklah Pemerintah Daerah di Jember dengan nama Pemerintah Daerah Tingkat II Jember.

Selanjutnya sejalan dengan terbentuknya Pemerintah Daerah Tingkat II Jember, maka terbentuk pula unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang pendapatan daerah dengan nama Dinas Pasar.

Berhubungan dengan kompleksnya perkembangan yang ada di Kabupaten Jember, maka Dinas Pasar mengalami perubahan-perubahan sebanyak empat kali. Adapun pergantian nama tersebut adalah sebagai berikut :

1. Dinas Pendapatan Pajak Daerah (DPPD)
2. Sub Direktorat Pendapatan Daerah (SDPD)
3. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Jember
4. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.



Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan koordinasi, perencanaan, pengendalian dan pelaksanaan di bidang pendapatan. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Untuk menjangkau seluruh wilayah Kabupaten Jember yang demikian luas, maka Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember mempunyai empat cabang dinas dan tujuh sub Unit Pelayanan Teknis Dinas (sub UPTD) yang meliputi tujuh wilayah kerja pembantu Bupati se Kabupaten Jember.

2.3 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

2.3.1 Kedudukan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

- a. Dinas Pendapatan berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten di bidang pendapatan Daerah
- b. Dinas Pendapatan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah
- c. Dinas Pendapatan dalam melaksanakan tugasnya dibidang teknis administrasi dibina dan dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah

2.3.2 Tugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

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

2.3.3 Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

Dalam menyelenggarakan tugasnya, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember mempunyai fungsi :

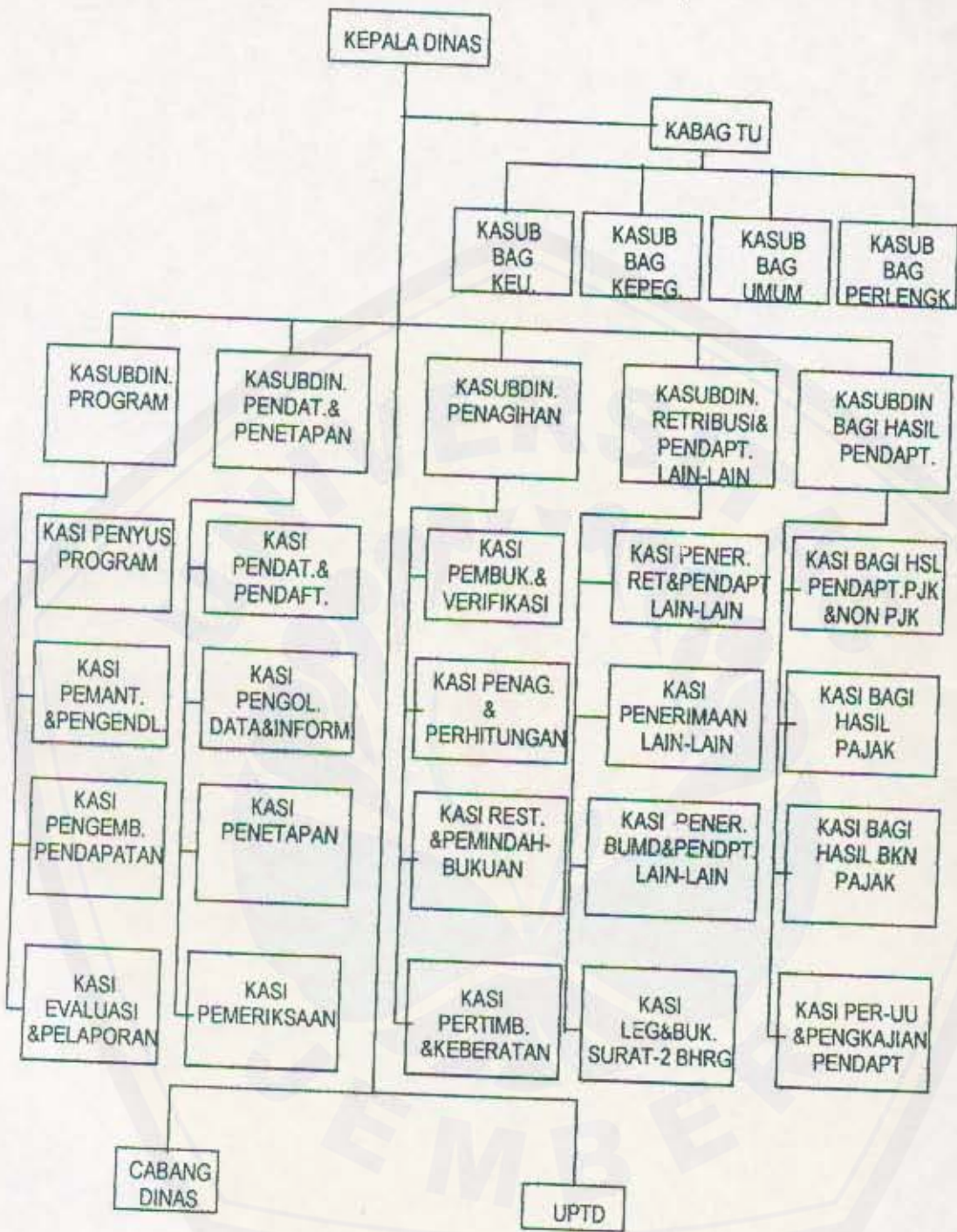
1. Perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan
2. Pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum

3. Pembinaan terhadap Unit Pelayanan Teknis Dinas dan Cabang Dinas di bidang pendapatan
4. Pengawasan dan pengendalian teknis di bidang pendapatan
5. Pengelolaan urusan ketatausahaan dinas
6. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati

Untuk melaksanakan fungsi, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember mempunyai kewenangan :

1. Perencanaan dan pengendalian pembangunan regional secara makro di bidang pendapatan
2. Pelatihan di bidang pendapatan
3. Alokasi sumber daya manusia potensial
4. Penelitian yang mencakup wilayah Kabupaten bidang pendapatan
5. Penyusunan kebijaksanaan teknis serta program kerja
6. Penyelenggaraan pemungutan dan pemasukan pendapatan Daerah
7. Pelaksanaan kegiatan dan keserasian yang berhubungan dengan peningkatan pendapatan Daerah
8. Pelaksanaan pengawasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
9. Penetapan kebijakan untuk mendukung pembangunan bidang pendapatan
10. Penyelenggaraan dan pengawasan standar pelayanan minimal dalam bidang pendapatan yang wajib dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten
11. Penyusunan rencana bidang pendapatan daerah
12. Penyelenggaraan kualifikasi usaha jasa
13. Penyelenggaraan sistem bidang pendapatan Daerah
14. Penyelenggaraan dan pengawasan pendidikan dan pelatihan
15. Pengawasan teknis terhadap pelaksanaan seluruh peraturan perundang-undangan bidang pendapatan Daerah
16. Penetapan dan pemungutan pajak retribusi daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.4 Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember



SUMBER : Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Th. 2001

2.4.1 Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember berdasarkan Peraturan Daerah No.88 tahun 2000

Bagian Tata Usaha, Sub Dinas, Cabang Dinas, Unit Pelayanan Teknis Dinas, Unit Penyuluhan, Unit Pendidikan dan Pelatihan, masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, Kepala Sub Dinas, Kepala Cabang, Kepala Unit Pelayanan Teknis Dinas, Kepala Unit Penyuluhan dan Kepala Pendidikan dan Pelatihan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

a. Kepala Dinas

Kepala Dinas dalam melaksanakan tugasnya, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

b. Bagian Tata Usaha

- 1) Bagian Tata Usaha, mempunyai tugas memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten.
- 2) Bagian Tata Usaha terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan keuangan
 - b) Sub Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan kepegawaian
 - c) Sub Bagian Perlengkapan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program kebutuhan, pengelolaan dan administrasi, i perbekalan, perlengkapan dan meterii.
 - d) Sub Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan urusan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga, dan perjalanan dinas.

c. Sub Dinas Program

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

Sub Dinas Program terdiri dari :

- 1) Seksi Penyusunan Program mempunyai tugas :
 - a) Menyusun rencana pendapatan daerah melalui program kerja secara intensifikasi dan atau ekstensifikasi
 - b) Melakukan pembinaan teknis operasional pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- 2) Seksi Pemantauan dan Pengendalian mempunyai tugas :
 - a) Melakukan pemantauan operasional penagihan yang bersumber dari Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
 - b) Melakukan pengendalian penerimaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta pendapatan daerah lainnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan
 - c) Melakukan pemantauan dan pengendalian terhadap keberadaan obyek Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- 3) Seksi Pengembangan Pendapatan mempunyai tugas :
 - a) Melakukan pengkajian terhadap pengembangan obyek-obyek Pajak Daerah dan Retribusi daerah
 - b) Melakukan perumusan kebijaksanaan teknis kerja sama dengan pihak ketiga dalam pembangunan regional secara makro di bidang pendapatan
- 4) Seksi Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas :
 - a) Mengadakan evaluasi secara periodik atas pemasukan / penerimaan yang bersumber dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan penerimaan lain-lain serta BUMD / Perusahaan Daerah dan pendapatan lain-lain
 - b) Menyiapkan laporan periodik mengenai realisasi penerimaan dan tunggakan Pajak / Retribusi Daerah

d. Sub Dinas Pendataan dan Penetapan

Sub Dinas Pendataan dan Penetapan mempunyai tugas :

- Melakukan pendataan obyek Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Membantu melakukan pendataan obyek dan subyek Pajak Bumi dan Bangunan yang dilaksanakan oleh Direktorat Jederal Pajak

- Melakukan penetapan jumlah Pajak Daerah dari Retribusi Daerah yang terhutang
- Menatausahakan jumlah ketetapan PBB yang penagihannya dilimpahkan kepada Daerah, berdasarkan Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) dan Daftar Himpunan Pokok Pembayaran (DHPP) PBB

Sub Dinas Pendataan dan Penetapan terdiri dari :

- 1) Seksi Pendataan dan Pendaftaran mempunyai tugas :
 - a) Mendistribusikan dan menerima kembali formulir pendaftaran yang telah diisi oleh Wajib Pajak dan Retribusi Daerah
 - b) Membuat laporan tentang formulir pendaftaran Wajib Pajak dan Retribusi Daerah yang belum dikembalikan
 - c) Mencatat nama dan alamat calon Wajib Pajak dan Retribusi Daerah dalam Formulir pendaftaran Wajib Pajak atau Retribusi Daerah
 - d) Menetapkan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD)
 - e) Menghimpun dan mencatat data obyek Pajak dan Retribusi Daerah
 - f) Melakukan pemeriksaan data obyek Pajak dan Retribusi Daerah di lapangan / lokasi dan melaporkan hasilnya
 - g) Membuat daftar mengenai formulir SPT yang belum diterima kembali
 - h) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pendataan dan Penetapan
- 2) Seksi Pengolahan Data dan Informasi mempunyai tugas :
 - a) Menghimpun dan mengelola data obyek Pajak dan Retribusi Daerah yang berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan untuk dibuat dalam registrasi, pegklasifikasian jenis dan golongan Pajak / Retribusi Daerah
 - b) Menginformasikan hasil pengelolaan data Pajak / Retribusi Daerah yang berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan kepada unit-unit kerja dalam lingkungan Dinas Pendapatan
 - c) Memberikan pelayanan informasi secara teknis atas Pajak / Retribusi Daerah kepada wajib pajak dan pihak lain yang memerlukan
 - d) Membantu melakukan penyampaian SPOP PBB kepada para wajib pajak

- e) Menerima kembali isian SPOP PBB dari wajib pajak yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak
- f) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pendataan dan Penetapan

3) Seksi Penetapan mempunyai tugas :

- a) Menghitung dan menetapkan besaran jumlah Pajak / Retribusi Daerah yang terhutang
- b) Menerbitkan Surat Ketetapan Pajak (SKP), Surat Ketetapan Retribusi (SKR) dan surat-surat ketetapan lainnya
- c) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pendataan dan Penetapan

4) Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas :

- a) Melakukan pemeriksaan dan meneliti kembali penetapan Pajak / Retribusi Daerah yang terhutang melalui penerbitan Surat Ketetapan Pajak dan Retribusi Daerah
- b) Melakukan klarifikasi / pemeriksaan atas penerbitan Surat Ketetapan Pajak dan Retribusi Daerah dengan membandingkan hasil yang diperoleh / penerimaan
- c) Menginventaris dan memeriksa setiap penerbitan Surat Ketetapan Pajak dan Retribusi Daerah yang didistribusikan kepada Wajib Pajak / Retribusi

e. Sub Dinas Penagihan

Sub Dinas Penagihan mempunyai tugas :

- Melaksanakan penagihan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang telah melampaui batas waktu
- Melayani keberatan dan permohonan banding
- Melayani permohonan restitusi atas kelebihan pembayaran Pajak / Retribusi daerah
- Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan daerah lainnya diluar Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

Sub Dinas Penagihan terdiri dari :

1) Seksi Pembukuan dan Verifikasi, mempunyai tugas :

- a) Menerima dan mencatat semua SKP dan SKR dan surat-surat ketetapan lainnya serta SPPT PBB
- b) Menerima dan mencatat semua SKP dan SKR serta surat-surat ketetapan Pajak lainnya yang telah dibayar lunas dan mencatat penerimaan / pembayaran / penyetoran PBB serta menghitung tunggakannya
- c) Menerima dan mencatat tanda terima benda berharga, bukti penerimaan benda berharga, penerimaan uang hasil pungutan dengan benda berharga ke dalam kartu persediaan benda berharga
- d) Menyiapkan laporan realisasi penerimaan dan tunggakan pungutan/pembayaran/penyetoran Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, realisasi penerimaan pengeluaran dan sisa persediaan benda berharga secara bulanan, tribulan dan tahunan serta realisasi penerimaan dan tunggakan PBB
- e) Menyiapkan bahan untuk evaluasi realisasi penerimaan Pajak Daerah / Retribusi Daerah dan PBB
- f) Meneliti dan mengkaji atas realisasi penerimaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta pendapatan lainnya beserta permasalahannya
- g) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penagihan.

2) Seksi Penagihan dan Perhitungan mempunyai tugas :

- a) Melakukan penghitungan atas Pajak dan Retribusi terhutang yang terdapat pada Wajib Pajak dan Retribusi Daerah
- b) Menyiapkan penghitungan dan mendistribusikan surat menyurat dan dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan
- c) Melakukan kegiatan penagihan Pajak dan Retribusi sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- d) Merumuskan langkah-langkah dalam mengintensifkan operasional penagihan
- e) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub dinas Penagihan

3) Seksi Restitusi dan Pindahbukuan mempunyai tugas :

- 1) Melayani permohonan pengajuan restitusi atau pengembalian kelebihan pembayaran Pajak dan Retribusi Daerah
- 2) Melakukan pindahbukuan atas penerimaan awal Pajak dan Retribusi Daerah dan penerimaan akhir akibat terjadinya restitusi
- 3) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penagihan

4) Seksi Pertimbangan dan Keberatan mempunyai tugas :

- a) Menerima dan melayani surat keberatan dan surat permohonan banding atas materi penetapan Pajak dan Retribusi Daerah
- b) Membuat pertimbangan keputusan menerima atau menolak keberatan dan meneruskan penyelesaian permohonan banding ke Majelis Pertimbangan Pajak
- c) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penagihan

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 terdiri dari :

1) Seksi Penatausahaan Penerimaan Retribusi dan dan Pendapatan Lain-lain mempunyai tugas :

Melakukan penatausahaan atas penertiban penerimaan pendapatan yang bersumber dari Retribusi Daerah dan Pendapatan Lain-lain yang merupakan sumber informasi dari sumber data

2) Seksi Penerimaan Lain-lain mempunyai tugas :

a) Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan lain-lain di luar Pajak dan Retribusi Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

- b) Melakukan koordinasi dan sinkronisasi atas penerimaan pendapatan yang bersumber dari penerimaan lain-lain
- 3) Seksi Penerimaan BUMD dan Pendapatan lain-lain mempunyai tugas :
- a) Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan BUMD dan pendapatan lain-lain
 - b) Melakukan koordinasi, konsultasi atas pengembangan penerimaan BUMD dan pendapatan lain-lain.
- 4) Seksi Legalitas dan Pembukuan Surat-surat Berharga mempunyai tugas :
- a) Melegalisasi benda-benda berharga yang dipergunakan sebagai sarana pemungutan Pajak dan Retribusi Daerah
 - b) Melaksanakan pembukuan atas surat-surat berharga yang diterbitkan

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 Pendapatan terdiri dari :

- 1) Seksi Penatausahaan Bagi Hasil Pendapatan Pajak dan Non Pajak mempunyai tugas :
- Melakukan penatausahaan atas penertiban penerimaan pendapatan yang bersumber dari Bagi Hasil Pajak dan Bagi Hasil Bukan Pajak yang merupakan sumber informasi dan data ke dalam penerimaan pendapatan daerah.
- 2) Seksi Bagi Hasil Pajak mempunyai tugas :
- a) Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan Pemerintah pusat dan Propinsi atas penerimaan Bagi Hasil Pajak
 - b) Melakukan penghitungan / pengkajian dan mengolah data atas penerimaan yang bersumber dari Bagi Hasil Pajak
 - c) Menyiapkan data penerimaan Bagi Hasil Pajak yang berasal dari PBB dan BPHTB untuk pembahasan rapat evaluasi Tim Intensifikasi setiap tribulan
- 3) Seksi Bagi Hasil Bukan Pajak mempunyai tugas :
- Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan bagi hasil Bukan Pajak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- 4) Seksi Peraturan Perundang-undangan dan Pengkajian Pendapatan mempunyai tugas:
 - a) Mengumpulkan, mengkaji dan mengelola data semua sumber-sumber pendapatan daerah
 - b) Merumuskan naskah rancangan peraturan daerah dan keputusan kepala daerah tentang perpajakan dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya

h. Cabang Dinas

Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten, dibentuk Cabang Dinas yang meliputi :

- 1) Cabang Dinas Kotatif
- 2) Cabang Dinas 1
- 3) Cabang Dinas 2
- 4) Cabang Dinas 3

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.

i. Unit Pelayanan Teknis Dinas

Unit Pelayanan 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) Menkoordinasikan kegiatan penyuluhan di wilayah Kabupaten Jember

k. Unit Pendidikan dan Pelatihan

Unit Pendidikan dan Pelatihan Bidang Pendapatan mempunyai tugas :

- 1) Menyusun bahan pelatihan bidang pendapatan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan atas pengembangan pendapatan daerah
- 2) Mengkoordinasikan kegiatan pelatihan pengembangan pendapatan di dinas pendapatan
- 3) Menginventarisasikan dan menyeleksi pegawai dinas pendapatan kabupaten jember yang berpotensi untuk peningkatan sumber daya manusia melalui pengiriman pelatihan pendidikan fungsional teknis bidang pendapatan
- 4) Melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi atas kegiatan pelatihan pendidikan bidang pendapatan daerah

l. Kelompok Jabatan Fungsional

- 1) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan
- 2) Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan keahliannya
- 3) Setiap kelompok tersebut, dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala Dinas
- 4) Jumlah Jabatan Fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja
- 5) Jenis dan jenjang Jabatan Fungsional tersebut, diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.4.2 Tata Kerja

Beberapa prinsip yang diterapkan dalam melaksanakan tugas organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah sebagai berikut :

- 1) Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Dinas Pendapatan bertanggung jawab langsung kepada Bupati, sedangkan pertanggungjawaban atas bidang administrasi melalui Sekretaris Daerah

- 2) Setiap pimpinan 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 bidang tugasnya.

2.5 Komposisi Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

2.5.1 Komposisi Pegawai menurut bagian

Tabel 4. Komposisi Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kab. Jember menurut bagian

No.	Bagian	Jumlah	%
1.	Kepala Dinas	1	1,51
2.	Tata Usaha	20	30,3
3.	Sub Dinas Program	9	13,64
4.	Sub Dinas Pendataan dan Penetapan	6	9,09
5.	Sub Dinas Penagihan	9	13,64
6.	Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain	10	15,15
7.	Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan	11	16,67
JUMLAH		66	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Th. 2002

2.5.2 Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan

Tabel 5. Komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikannya

No.	Pendidikan	Jumlah	%
1.	SD	4	6,06
2.	SLTP	-	
3.	SLTA	37	56,06
4.	Akademi/Sederajat	-	
5.	Universitas/Sarjana	25	37,88
JUMLAH		66	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Th. 2002

2.5.3 Komposisi Pegawai Menurut Golongan

Tabel 6. Komposisi pegawai berdasarkan tingkat golongannya

No.	Golongan	Pangkat	Jumlah	%
1.	IVa	Pembina	1	1,51
2.	IIIId	Penata Tingkat I	2	3,03
3.	IIIc	Penata	9	13,64
4.	IIIb	Penata Muda Tingkat I	21	31,81
5.	IIIa	Penata Muda	8	16,67
6.	IIId	Pengatur Tingkat I	6	9,06
7.	IIb	Pengatur Muda Tingkat I	5	7,58
8.	IIa	Pengatur Muda	8	12,12
9.	Id	Juru Tingkat I	3	4,55
JUMLAH			66	100

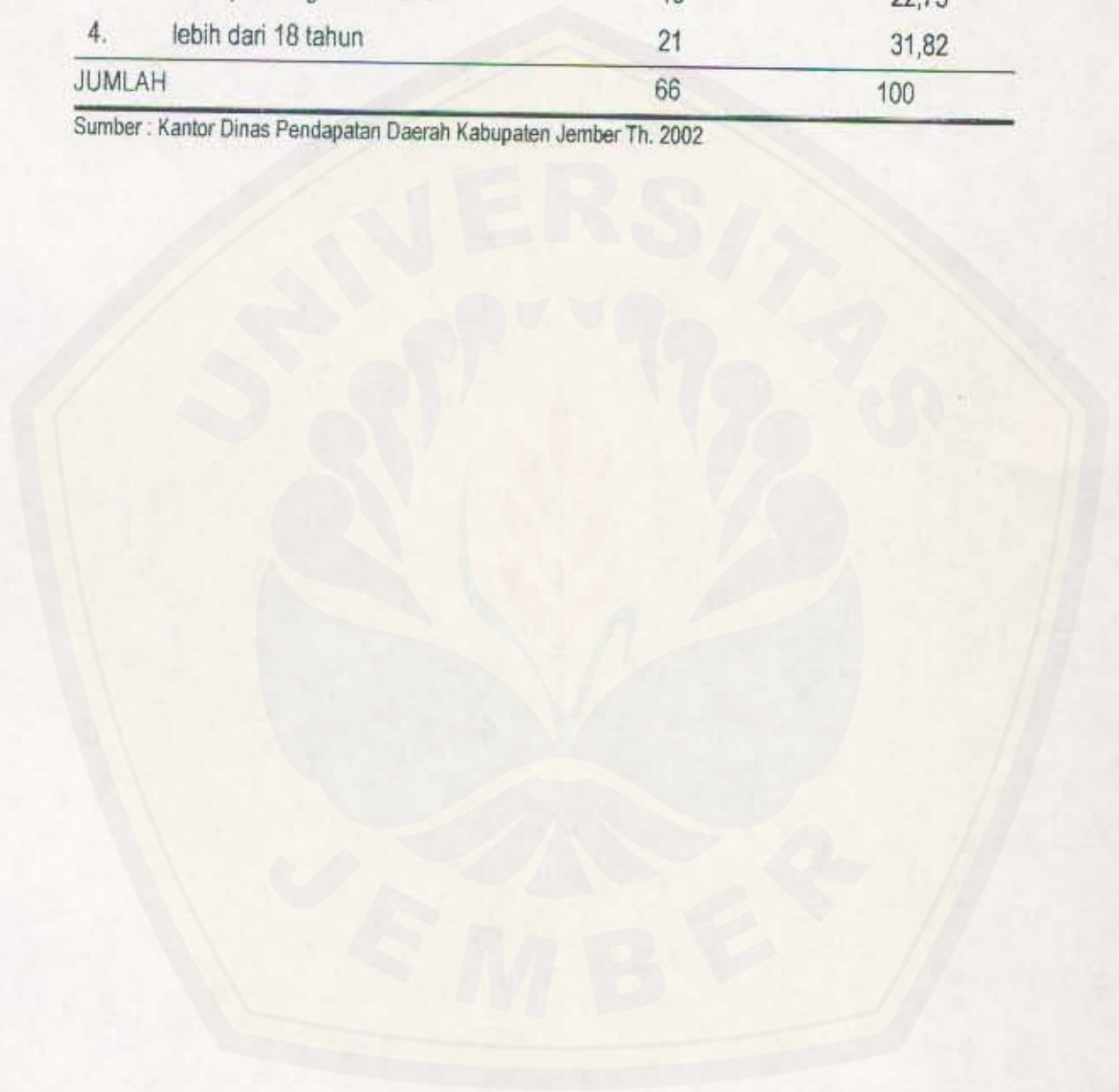
Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Th. 2002

2.5.4 Komposisi pegawai menurut masa kerja

Tabel 7. Komposisi pegawai menurut masa kerjanya

No	Masa Kerja	Jumlah	%
1.	1 sampai dengan 5 Tahun	10	15,15
2.	6 sampai dengan 11 Tahun	20	30,3
3	12 sampai dengan 17 Tahun	15	22,73
4.	lebih dari 18 tahun	21	31,82
JUMLAH		66	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Th. 2002



III. PENYAJIAN DATA



3.1 Pengantar

Untuk mempermudah kegiatan analisis, data-data yang telah terkumpul harus disajikan secara teratur dan sistematis sesuai dengan variabel penelitian. Sebelum melangkah lebih jauh, terlebih dahulu perlu dijelaskan pengertian variabel. Sugiyono (2001:20-21) menyatakan bahwa "Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau aspek dari orang atau obyek yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya".

Berdasarkan pada permasalahan penelitian, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Variabel Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas (Studi Kepemimpinan Universitas Ohio)
- b. Variabel Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

3.2 Variabel Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas Studi Kepemimpinan Universitas Ohio

Indikator-indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas berdasarkan Studi Kepemimpinan Universitas Ohio adalah sebagai berikut :

- a. Perilaku Struktur Inisiasi (*Initiating Structure*)
- b. Perilaku Konsiderasi (*Consideration*)

3.2.1 Perilaku Struktur Inisiasi (*Initiating Structure*)

Item-item yang dapat dipergunakan untuk mengukur Perilaku Struktur Inisiasi adalah :

- a. Mengutamakan tercapainya tujuan
- b. Mementingkan produksi yang tinggi
- c. Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan
- d. Lebih banyak melakukan pengarahan
- e. Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja yang ketat

- f. Melakukan pengawasan secara ketat
- g. Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja

Jawaban responden berkaitan dengan indikator perilaku struktur inisiasi dapat dilihat pada tabel 7.



Tabel 8. Skor Jawaban Responden terhadap Perilaku Struktur Inisiasi

NO	ITEM RESPONDEN							TOTAL SKOR	KATEGORI
	1	2	3	4	5	6	7		
1.	3	3	3	2	3	3	3	20	T
2.	3	3	3	2	2	3	3	19	T
3.	3	2	2	3	2	3	2	18	T
4.	3	3	3	2	3	3	3	20	T
5.	3	3	3	3	2	3	3	20	T
6.	3	2	2	2	2	2	2	15	T
7.	3	3	3	3	2	3	3	20	T
8.	3	3	3	3	3	3	3	21	T
9.	3	3	3	2	3	3	3	20	T
10.	3	3	2	2	2	3	3	18	T
11.	2	3	2	3	2	2	2	16	T
12.	3	3	2	3	3	3	3	20	T
13.	2	3	2	2	3	2	2	16	T
14.	3	3	3	3	2	3	3	20	T
15.	3	3	2	3	3	3	3	20	T
16.	3	3	3	3	2	3	3	20	T
17.	3	3	3	3	2	3	3	20	T
18.	3	3	3	3	3	3	3	21	T
19.	2	3	2	3	1	2	2	15	T
20.	2	3	2	2	2	2	2	14	T
21.	3	3	2	3	2	3	3	19	T
22.	2	2	2	2	1	1	1	11	R
23.	3	3	3	3	2	3	3	20	T
24.	3	3	3	3	3	3	3	21	T
25.	3	3	3	3	2	3	3	20	T
26.	3	3	2	3	3	3	3	20	T
27.	3	2	2	3	2	2	2	16	T
28.	2	3	3	2	2	2	2	16	T
29.	2	1	2	2	1	1	2	11	R
30.	3	3	3	3	2	3	3	20	T

SUMBER : Data primer diolah tahun 2002

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuesioner bawahan berjumlah 30 orang. Indikator perilaku struktur Inisiasi mempunyai 7 item sehingga skor tertinggi adalah 21 dan skor terendah adalah 7. Setelah total skor diketahui, langkah selanjutnya adalah membagi ke dalam dua kelas interval sesuai dengan konsep perilaku kepemimpinan studi kepemimpinan Ohio-State University. Pedomannya adalah sebagai berikut :

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{21 - 7}{2} = \frac{14}{2} = 7$$

Hasil dari skor jawaban responden tersebut kemudian dibuat pengelompokan interval, untuk mengetahui frekuensi dari indikator perilaku struktur inisiasi adalah sebagai berikut :

- a. Untuk total skor 7 – 14 termasuk dalam kategori rendah
- b. Untuk total skor 15 – 21 termasuk dalam kategori tinggi

Distribusi frekuensi indikator perilaku struktur Inisiasi tersebut disajikan pada tabel 9 :

Tabel 9. Distribusi Frekuensi Perilaku Struktur Inisiasi

KATEGORI	FREKUENSI	%
RENDAH	2	6,67
TINGGI	28	93,33
JUMLAH	30	100

SUMBER : Tabel 8

Dari tabel 9 dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden, sebanyak 2 orang responden atau 6,67 % responden mengkategorikan perilaku pemimpin dalam aspek tugas (struktur inisiasi) adalah rendah dan 28 dari 30 responden atau sebanyak 93% lebih mengkategorikan perilaku struktur inisiasi pemimpin tinggi.

3.2.2 Perilaku Konsiderasi

Item-item yang dapat dipergunakan untuk mengukur Perilaku Konsiderasi adalah :

1. Memperhatikan kebutuhan bawahan
2. Berusaha menciptakan suasana saling percaya
3. Berusaha menciptakan suasana saling menghargai
4. Simpati terhadap perasaan bawahan

5. Memiliki sikap bersahabat
6. Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain
7. Lebih mengutamakan pengarahannya diri, mendisiplinkan diri, mengontrol diri

Jawaban responden berkaitan dengan indikator perilaku konsiderasi dapat dilihat pada tabel 10 berikut.



Tabel 10. Skor Jawaban Responden Terhadap Perilaku Konsiderasi

NO	ITEM RESPONDEN							TOTAL SKOR	KATEGORI
	1	2	3	4	5	6	7		
1.	3	3	2	2	2	3	3	18	T
2.	3	3	3	3	3	3	3	21	T
3.	3	2	3	3	2	3	3	19	T
4.	3	3	2	2	2	3	3	18	T
5.	3	2	2	2	3	3	3	18	T
6.	2	2	2	2	1	2	2	13	R
7.	3	3	3	2	3	3	3	20	T
8.	3	3	3	3	3	3	3	21	T
9.	3	2	3	3	3	3	3	20	T
10.	3	2	2	2	1	2	2	14	R
11.	2	2	2	2	2	2	2	14	R
12.	3	3	3	2	2	3	3	19	T
13.	3	2	2	2	1	2	2	14	R
14.	3	3	3	2	3	3	3	20	T
15.	3	2	2	1	2	2	2	14	R
16.	3	3	3	3	3	3	3	21	T
17.	2	2	3	3	2	3	3	18	T
18.	3	3	3	3	2	3	3	20	T
19.	2	3	3	3	2	3	3	19	T
20.	2	2	2	2	2	2	2	14	R
21.	3	3	2	3	2	3	3	19	T
22.	2	2	2	2	1	2	2	13	R
23.	2	3	2	2	3	3	3	18	T
24.	3	3	3	3	3	3	3	21	T
25.	3	3	3	2	3	3	3	20	T
26.	2	2	2	2	2	2	2	14	R
27.	3	3	2	3	2	3	3	19	T
28.	3	2	3	2	2	3	3	19	T
29.	2	3	3	2	3	3	3	19	T
30.	2	2	2	2	2	2	2	14	R

SUMBER : Data primer diolah tahun 2002

Pengelompokan kelas interval untuk mengetahui frekuensi perilaku konsiderasi mengikuti ketentuan yang sama dengan pengelompokan kelas interval perilaku struktur inisiasi, karena jumlah item perilaku konsiderasi sama dengan jumlah item perilaku struktur inisiasi. Sehingga diperoleh pengelompokan kelas interval yang terlihat pada tabel 11.

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Perilaku Konsiderasi

KATEGORI	FREKUENSI	%
RENDAH	9	30
TINGGI	21	70
JUMLAH	30	100

SUMBER : Tabel 10

Dari tabel 11 dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden, sebanyak 9 orang responden atau 30 % responden mengkategorikan perilaku pemimpin dalam aspek konsiderasi adalah rendah dan 21 dari 30 responden atau sebanyak 70% lebih mengkategorikan perilaku konsiderasi Kepala Dinas tinggi.

Selanjutnya, dengan mengacu pada Studi Kepemimpinan Universitas Ohio dimana perilaku pemimpin dilukiskan sebagai gabungan dari dimensi struktur inisiasi (*Initiating Structure*) dan konsiderasi (*Consideration*), yang tergambar dalam empat kuadran kepemimpinan Universitas Ohio untuk menunjukkan variasi kombinasi struktur inisiasi dan konsiderasi, Maka dari tabel 8 dan tabel 10 dapat dibuat suatu gambaran kombinasi dari kedua perilaku (perilaku struktur inisiasi dan perilaku konsiderasi) seperti tampak pada tabel 12.

Tabel 12. Kombinasi Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas

NO	PERILAKU STRUKTUR INISIASI	PERILAKU KONSIDERASI
1.	tinggi	tinggi
2.	tinggi	tinggi
3.	tinggi	tinggi
4.	tinggi	tinggi
5.	tinggi	tinggi
6.	tinggi	rendah
7.	tinggi	tinggi
8.	tinggi	tinggi
9.	tinggi	tinggi
10.	tinggi	rendah
11.	tinggi	rendah
12.	tinggi	tinggi
13.	tinggi	rendah
14.	tinggi	tinggi
15.	tinggi	rendah
16.	tinggi	tinggi
17.	tinggi	tinggi
18.	tinggi	tinggi
19.	tinggi	tinggi
20.	tinggi	rendah
21.	tinggi	tinggi
22.	rendah	rendah
23.	tinggi	tinggi
24.	tinggi	tinggi
25.	tinggi	tinggi
26.	tinggi	rendah
27.	tinggi	tinggi
28.	tinggi	tinggi
29.	rendah	tinggi
30.	tinggi	rendah

SUMBER : Tabel 8 dan tabel 10

Dari tabel 12 dapat disederhanakan ke dalam tabel frekuensi berikut :

Tabel 13. Distribusi Frekuensi Kategori Perilaku Kepemimpinan

KATEGORI	FREKUENSI	%
Tinggi struktur inisiasi, Tinggi Konsiderasi	20	66,67
Tinggi struktur inisiasi, Rendah Konsiderasi	8	26,67
Rendah struktur inisiasi, Tinggi Konsiderasi	1	3,33
Rendah struktur inisiasi, Rendah Konsiderasi	1	3,33
JUMLAH	30	100

Sumber : tabel 12

Dari tabel distribusi frekuensi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden 66,67% mengkategorikan perilaku kepemimpinan Kepala Dinas cenderung tinggi struktur Inisiasi dan Tinggi Konsiderasi, sedangkan 8 dari 30 (26,67%) responden mengkategorikan tinggi struktur Inisiasi dan rendah Konsiderasi, sedang satu responden mengkategorikan perilaku kepemimpinan Kepala Dinas adalah Rendah struktur inisiasi, Tinggi Konsiderasi, dan satu responden lagi mengkategorikan perilaku kepemimpinan Kepala Dinas Rendah struktur inisiasi, Rendah Konsiderasi.

3.3 Variabel Produktivitas Kerja Pegawai

Variabel produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pedapatan Daerah Kabupaten Jember mempunyai indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Efektifitas Kerja
- b. Efisiensi Kerja

3.3.1 Efektifitas Kerja

Efektifitas kerja adalah kerja yang dapat membawa hasil atau berhasil guna. Item dari indikator efektifitas kerja antara lain :

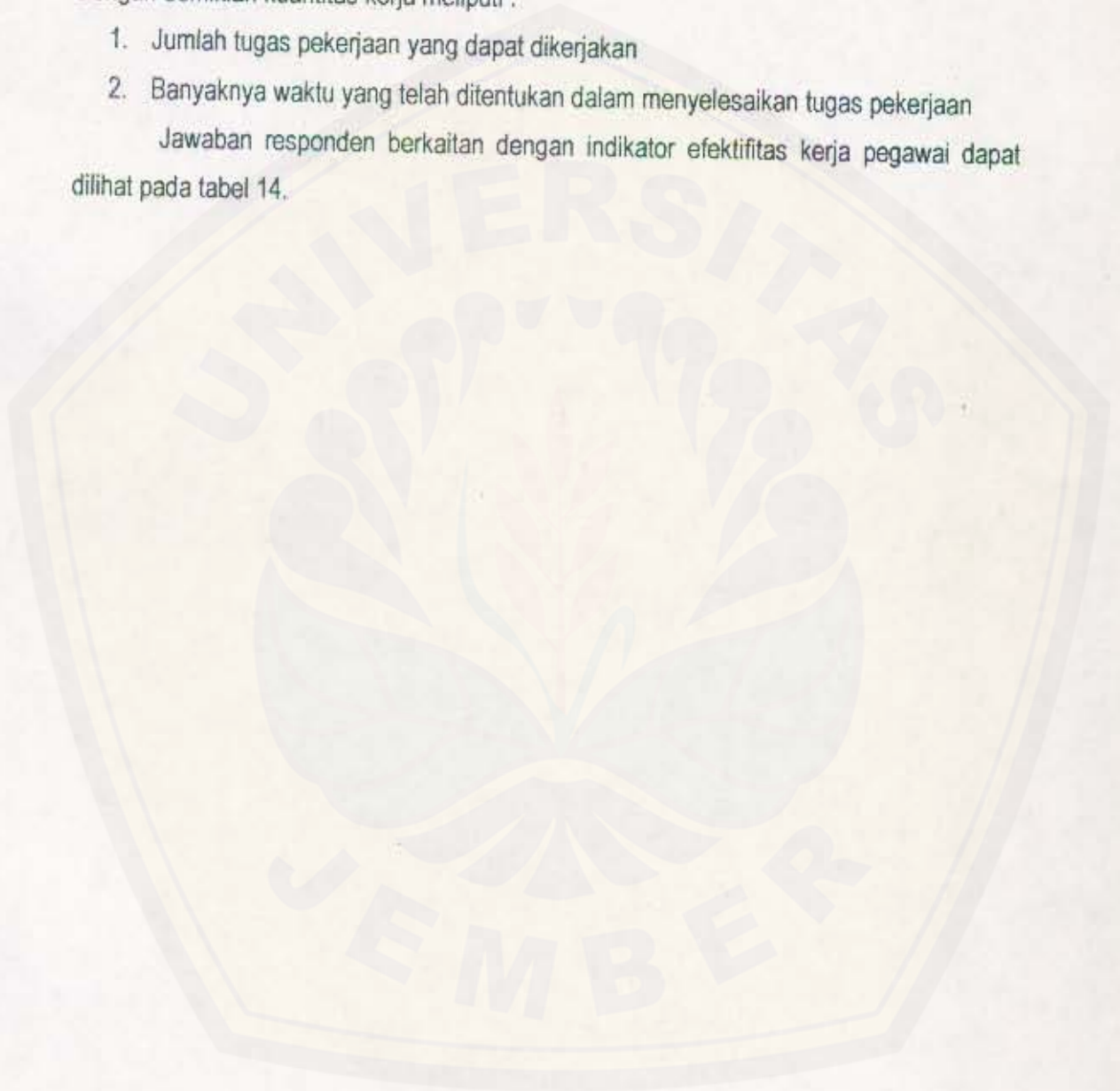
- a. Kualitas kerja menunjukkan tingkatan mutu kerja seorang pegawai dalam pelaksanaan tugas yang mencakup :
 1. Ketepatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan
 2. Kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan suatu tugas

3. Kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaannya
- b. Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian kuantitas kerja meliputi :

1. Jumlah tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan
2. Banyaknya waktu yang telah ditentukan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan

Jawaban responden berkaitan dengan indikator efektifitas kerja pegawai dapat dilihat pada tabel 14.



Tabel 14. Skor Jawaban Responden Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai

NO	ITEM RESPONDEN					TOTAL SKOR
	1	2	3	4	5	
1.	3	2	2	3	3	13
2.	3	3	2	3	3	14
3.	2	2	1	3	2	10
4.	3	2	2	1	2	10
5.	2	2	2	3	3	12
6.	3	2	1	2	1	9
7.	3	2	2	3	3	13
8.	3	2	3	3	3	14
9.	3	2	3	2	3	13
10.	2	2	1	3	2	10
11.	3	2	1	2	2	10
12.	2	3	3	3	3	14
13.	3	2	1	1	2	9
14.	3	3	2	2	3	13
15.	3	2	2	2	3	12
16.	2	2	2	3	3	12
17.	3	2	3	2	3	13
18.	3	2	3	2	3	13
19.	2	2	2	3	3	12
20.	2	2	1	3	2	10
21.	3	3	3	3	3	15
22.	3	2	1	2	2	10
23.	3	3	2	3	3	14
24.	3	2	3	2	3	13
25.	3	3	2	2	3	13
26.	3	3	2	3	3	14
27.	3	3	2	3	3	14
28.	2	2	2	3	3	12
29.	3	2	3	2	3	13
30.	3	2	1	2	2	10

SUMBER : Data primer diolah tahun 2002

3.3.2 Efisiensi Kerja

Efisiensi kerja adalah kemampuan untuk melakukan usaha yang sekecil-kecilnya dengan memberi hasil sebanyak-banyaknya. Item dari indikator efisiensi kerja adalah:

- 1) Penggunaan cara kerja yang paling mudah artinya tidak banyak memakai pikiran
- 2) Penggunaan cara kerja yang paling ringan artinya tidak memerlukan banyak tenaga
- 3) Penggunaan cara kerja yang paling cepat artinya tidak memakan banyak waktu
- 4) Penggunaan cara kerja yang paling dekat artinya tidak menghamburkan ruang kerja
- 5) Penggunaan cara kerja yang paling murah artinya tidak mahal akibat terlampau boros penggunaan bendanya

Jawaban responden berkaitan dengan indikator efisiensi kerja pegawai dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15. Skor Jawaban Responden Terhadap Efisiensi Kerja Pegawai

NO	ITEM RESPONDEN					TOTAL SKOR
	1	2	3	4	5	
1.	3	3	3	3	2	14
2.	3	3	3	2	2	13
3.	3	2	3	3	3	14
4.	3	3	3	3	2	14
5.	3	2	2	3	3	13
6.	2	2	2	2	3	11
7.	3	2	3	3	3	14
8.	3	3	3	3	3	15
9.	3	3	3	3	3	15
10.	3	3	3	3	3	15
11.	3	3	2	2	2	12
12.	3	3	3	3	3	15
13.	2	3	2	2	2	11
14.	3	2	3	3	3	14
15.	3	3	2	3	3	14
16.	3	3	3	3	3	15
17.	3	2	2	3	3	13
18.	3	3	3	3	3	15
19.	3	3	3	3	3	15
20.	3	3	3	3	3	15
21.	3	2	2	3	2	12
22.	3	2	3	3	3	14
23.	3	2	2	2	3	12
24.	3	3	3	3	3	15
25.	2	3	3	3	3	14
26.	3	2	3	3	3	14
27.	3	2	2	2	2	11
28.	3	2	3	2	2	12
29.	2	3	2	2	2	11
30.	3	3	2	2	2	13

SUMBER : Data primer diolah tahun 2002

Tabel 16. Data Total Skor Jawaban Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

NO	VARIABEL Y		TOTAL SKOR	KATEGORI
	EFEKTIVITAS	EFISIENSI		
1.	13	14	27	T
2.	14	13	27	T
3.	10	14	24	T
4.	10	14	24	T
5.	12	13	25	T
6.	9	11	20	S
7.	13	14	27	T
8.	14	15	29	T
9.	13	15	28	T
10.	10	15	25	T
11.	10	12	22	S
12.	14	15	29	T
13.	9	11	20	S
14.	13	14	27	T
15.	12	14	26	T
16.	12	15	27	T
17.	13	13	26	T
18.	13	15	28	T
19.	12	15	27	T
20.	10	15	25	T
21.	15	12	27	T
22.	10	14	24	T
23.	14	12	26	T
24.	13	15	28	T
25.	13	14	27	T
26.	14	14	28	T
27.	14	11	25	T
28.	12	12	24	T
29.	13	11	24	T
30.	10	12	22	S

SUMBER : Data primer diolah tahun 2002

Variabel produktivitas kerja pegawai terdiri dari 2 indikator, dan dari 2 indikator tersebut mempunyai 10 item, sehingga untuk skor tertinggi adalah 30 dan skor terendah adalah 10. Setelah total skor diketahui, langkah selanjutnya adalah membaginya kedalam 3 kelas interval yang berpedoman pada ketentuan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{30 - 10}{3} = \frac{20}{3} = 6,33 \text{ (6 pembulatan)}$$

- a. Untuk total skor 10 – 16 dikategorikan rendah
- b. Untuk total skor 17 – 23 dikategorikan sedang
- c. Untuk total skor 24 – 30 dikategorikan tinggi

Distribusi frekuensi variabel produktivitas kerja pegawai disajikan dalam tabel 17 berikut :

Tabel 17. Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja Pegawai

KATEGORI	FREKUENSI	%
RENDAH	-	0
SEDANG	4	13,33
TINGGI	26	86,67
JUMLAH	30	100

SUMBER : Tabel 16

Berdasarkan tabel frekuensi kategori jawaban di atas dapat diketahui dari 30 responden, tidak ada responden yang menunjukkan produktivitas yang rendah, sebanyak 4 responden atau 13,33% menunjukkan produktivitas kerjanya sedang dan sebanyak 26 responden atau 86,67% menunjukkan produktivitas tinggi.

IV. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

4.1 Pengantar

Setelah disajikan variabel-variabel penelitian dan juga data-data jawaban responden terhadap variabel perilaku kepemimpinan Kepala Dinas dan variabel Produktivitas kerja pegawai, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca. Analisis data ini berguna untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian karena dalam analisis data ini akan kelihatan atau terbukti tidaknya hipotesis yang telah dirumuskan pada bab terdahulu.

Dalam penelitian ini, digunakan analisis data kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis tabulasi silang yang merupakan ukuran analisis yang mempunyai kegunaan untuk mengetahui tentang diterima atau tidaknya hipotesis serta untuk mengetahui arah hubungan atau korelasi antar variabel penelitian. Analisis tabulasi silang disistematiskan melalui beberapa langkah :

1. Membuat tabel kerja hubungan variabel X dengan variabel Y
2. Membuat tabel silang hubungan variabel X dengan variabel Y

4.2 Membuat Tabel Kerja Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas Dengan Produktivitas Kerja Pegawai

Tabel kerja hubungan antara Variabel X dan Variabel Y didasarkan pada tabel skor jawaban responden dan total skor jawaban dari masing-masing responden, telah diketahui kategori-kategori tiap variabel yang sudah disusun pada bab penyajian data (pada tabel 12 dan tabel 16). Selanjutnya dari tabel kategori masing-masing jawaban responden dari variabel perilaku kepemimpinan Kepala Dinas dan Variabel produktivitas kerja pegawai disusun dalam satu tabel kerja yang disajikan dalam tabel 18 berikut :



Tabel 18. Tabel Kerja Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas dengan Produktivitas Kerja Pegawai

No	Perilaku Kepemimpinan		Produktivitas Kerja Pegawai
	Perilaku Struktur Inisiasi	Perilaku Konsiderasi	
1.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
2.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
3.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
4.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
5.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
6.	Tinggi	Rendah	Sedang
7.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
8.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
9.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
10.	Tinggi	Rendah	Tinggi
11.	Tinggi	Rendah	Sedang
12.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
13.	Tinggi	Rendah	Sedang
14.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
15.	Tinggi	Rendah	Tinggi
16.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
17.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
18.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
19.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
20.	Tinggi	Rendah	Tinggi
21.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
22.	Rendah	Rendah	Tinggi
23.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
24.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
25.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
26.	Tinggi	Rendah	Tinggi
27.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
28.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
29.	Rendah	Tinggi	Tinggi
30.	Tinggi	Rendah	Sedang

Sumber : Data primer diolah tahun 2002

4.3 Membuat Tabel Silang Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas dengan Produktivitas Kerja Pegawai

Tabel 19. Tabel Silang Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas dengan Produktivitas Kerja Pegawai

Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas (X)	Produktivitas Kerja Pegawai (Y)			Jumlah (%)
	Rendah (%)	Sedang (%)	Tinggi (%)	
Tinggi Struktur Inisiasi Tinggi Konsiderasi	-	-	20 (66,67)	20 (66,67)
Tinggi Struktur Inisiasi Rendah Konsiderasi	-	4 (13,33)	4 (13,33)	8 (26,67)
Rendah Struktur Inisiasi Tinggi Konsiderasi	-	-	1 (3,34)	1 (3,34)
Rendah Struktur Inisiasi Rendah Konsiderasi	-	-	1(3,34)	1 (3,34)
Jumlah (%)	0	4 (13,33)	26 (86,67)	30 (100)

Sumber : Data Primer diolah tahun 2002

Berdasarkan tabel silang tersebut, nampak bahwa sebanyak 20 responden (66,67%) menunjukkan kecenderungan produktivitas yang tinggi pada penerapan perilaku kepemimpinan yang tinggi struktur inisiasi, tinggi konsiderasi (TT). Sebanyak 4 responden (13,33%) menunjukkan produktivitas tinggi dan 4 responden (13,33%) menunjukkan produktivitas yang sedang pada penerapan perilaku kepemimpinan tinggi struktur inisiasi, rendah konsiderasi (TR). Sedangkan masing-masing sebanyak 1 orang responden (3,34%) menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi pada penerapan perilaku kepemimpinan rendah struktur inisiasi, tinggi konsiderasi (RT) dan penerapan perilaku kepemimpinan yang rendah struktur inisiasi, rendah konsiderasi (RR).

Jadi dari analisis data tabulasi silang tersebut menunjukkan bahwa perubahan nilai variabel bebas (perilaku kepemimpinan Kepala Dinas) diikuti oleh perubahan nilai pada variabel terikat (produktivitas kerja pegawai) maka menunjukkan adanya hubungan atau korelasi. Hubungan yang terjadi merupakan hubungan yang positif karena naiknya nilai variabel X diikuti oleh naiknya nilai pada variabel Y.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari hasil analisis korelasi dengan menggunakan tabulasi silang menunjukkan penolakan terhadap H_0 dan menerima H_a

bahwa ada hubungan antara perilaku kepemimpinan Kepala Dinas dengan produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

4.4 Analisis dan Interpretasi Data Variabel X dan Variabel Y

Guna menunjang analisis data statistik yang dipakai dalam membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, selain menggunakan analisis data statistik, peneliti perlu menggunakan analisis data deskriptif kualitatif melalui prosentase jawaban responden. Penggunaan analisis deskriptif dimaksudkan untuk memperluas jawaban yang diperoleh dari analisis data statistik dan bertujuan untuk mengetahui perbedaan prosentase jawaban responden dari masing-masing variabel yang dihitung prosentasenya dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Prosentase Jawaban Responden} = \frac{\text{Skor Nyata Responden}}{\text{Skor Maksimal Responden}} \times 100\%$$

Guna memudahkan analisis, penulis membuat kriteria atau tinggi rendahnya skor jawaban responden terhadap masing-masing indikator. Kriteria tersebut menurut Waluyo (1990:50) adalah sebagai berikut :

- a. Kriteria rendah apabila skor antara 0% – 20%
- b. Kriteria cukup rendah apabila skor antara 21% – 40%
- c. Kriteria sedang apabila skor antara 41% – 60%
- d. Kriteria cukup tinggi apabila skor antara 61% – 80%
- e. Kriteria tinggi apabila skor antara 81% – 100%

4.4.1 Analisis dan Interpretasi Data Variabel X

Berikut ini akan disajikan data skor perilaku kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember melalui studi Kepemimpinan Universitas Ohio

Tabel 20. Data Skor Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas

No	Variabel X	Prosentase Jawaban Responden
1.	Struktur Inisiasi	$\frac{548}{630} \times 100\% = 86,98\%$
2.	Konsiderasi	$\frac{531}{630} \times 100\% = 84,28\%$

Berdasarkan data Skor Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas ditinjau dari studi kepemimpinan Universitas Ohio dapat diketahui bahwa responden mengategorikan Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah tinggi Struktur Inisiasi dan tinggi Konsiderasi atau kedua perilaku kepemimpinan dalam kategori tinggi

4.4.2 Analisis dan Interpretasi Data Variabel Y

Berikut ini akan disajikan data skor Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Tabel 21. Data Skor Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

No	Variabel Y	Prosentase Jawaban Responden	Rata-Rata
1.	Efektifitas Kerja	$\frac{364}{450} \times 100\% = 80,88\%$	85,32%
2.	Efisiensi Kerja	$\frac{404}{450} \times 100\% = 89,77\%$	

Sumber : Data Primer diolah tahun 2002.

Berdasarkan skor jawaban responden terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dapat diketahui bahwa Produktivitas Kerjanya termasuk dalam kategori tinggi, yaitu rata-rata 85,32%, hasil dari kategori produktivitas kerja pegawai ini diperoleh dari rata-rata skor efektifitas kerja sebesar 80,88% dan efisiensi kerja sebesar 89,77%.

V. PENUTUP

MIR UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

5.1 Kesimpulan

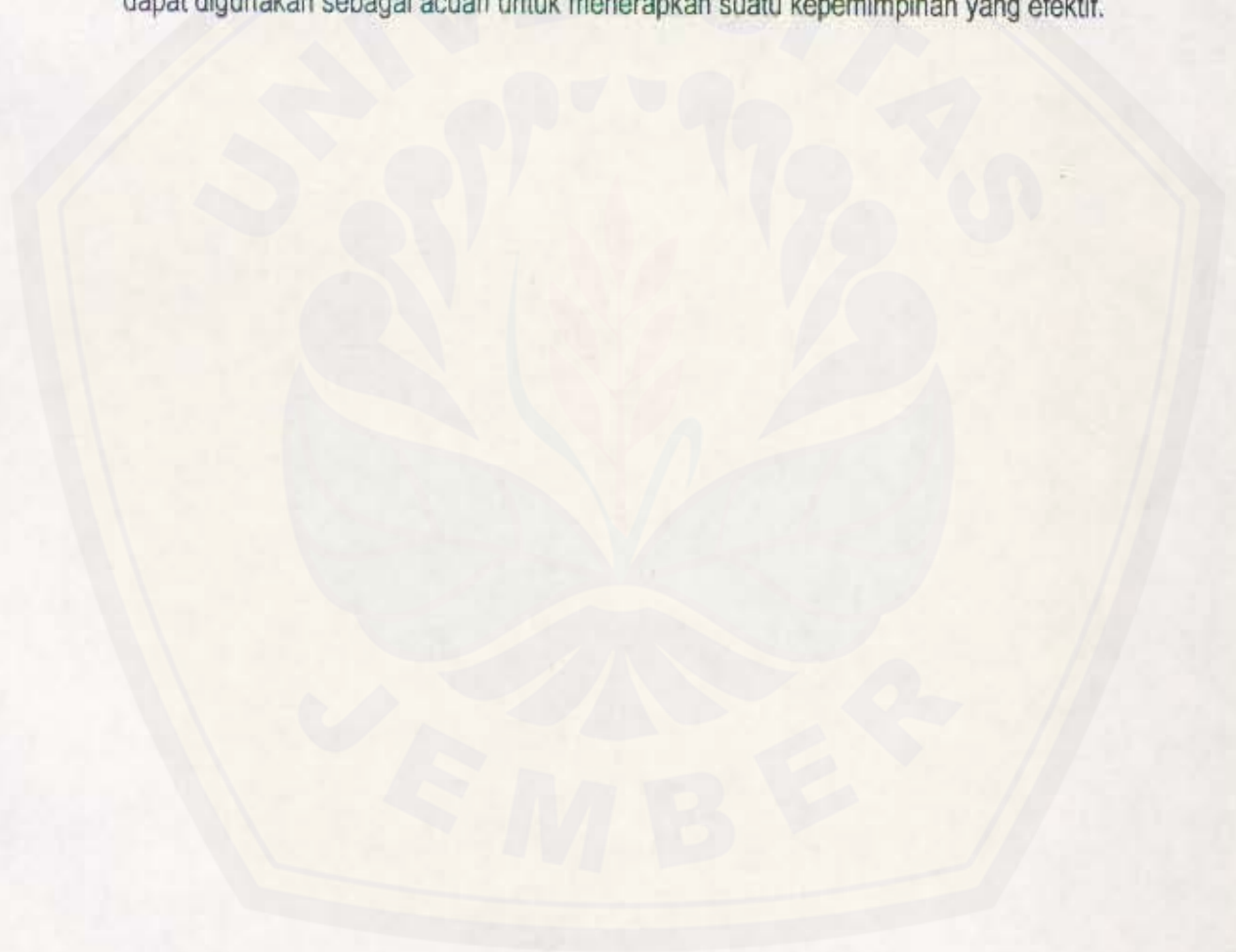
Tahap akhir dari penulisan skripsi adalah menarik kesimpulan dari hasil analisis data yang telah dilakukan untuk menguji hipotesis pada bab sebelumnya, kesimpulan merupakan suatu langkah yang mencakup pokok-pokok hasil dari analisis data secara keseluruhan. Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang penulis lakukan maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Bahwa Perilaku kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember bila dianalisis berdasarkan studi Kepemimpinan Universitas Ohio, maka karakteristik Perilaku *Initiating Structure* (Struktur Inisiasi) termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 86,98%, dilihat dari karakteristik Perilaku *Consideration* (Konsiderasi) termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 84,28%. Sehingga Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah tinggi Struktur Inisiasi dan tinggi Konsiderasi.
2. Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dilihat dari efektifitas kerja termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 80,88%, dan dilihat dari efisiensi kerja termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 89,77%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 85,32%.
3. Dari hasil analisis korelasi Tabulasi Silang, tentang hubungan Perilaku kepemimpinan Kepala Dinas dengan Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember menunjukkan bahwa perubahan nilai variabel bebas (perilaku kepemimpinan Kepala Dinas) diikuti oleh perubahan nilai pada variabel terikat (produktivitas kerja pegawai) maka menunjukkan adanya hubungan atau korelasi. Hubungan yang terjadi merupakan hubungan yang positif karena naiknya nilai variabel X diikuti oleh naiknya nilai pada variabel Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari hasil analisis korelasi dengan menggunakan tabulasi silang menunjukkan penolakan terhadap H_0 dan menerima H_a bahwa "Ada hubungan antara Perilaku

Kepemimpinan Kepala Dinas (studi Kepemimpinan Universitas Ohio) dengan produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember".

5.2 Saran

1. Untuk meningkatkan Produktivitas Kerja pegawai, perlu kiranya Kepala Dinas lebih konsisten dalam menerapkan Perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan studi kepemimpinan Universitas Ohio. Disisi lain, pengembangan sumber daya manusia harus lebih intensif dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai pegawai.
2. Penelitian ini menganalisis perilaku kepemimpinan dari studi kepemimpinan Universitas Ohio. Di sisi lain, masih banyak aspek-aspek yang perlu dipelajari dan dapat digunakan sebagai acuan untuk menerapkan suatu kepemimpinan yang efektif.



Daftar Pustaka

- Anonim. 2000. *Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 88 Tahun 2000 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah*. Jember : Pemkab
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- Cribbin, J.J. 1985. *Kepemimpinan Strategi mengefektifkan Organisasi*. Jakarta : Bina Aksara
- Effendi, Sofian (ed). 1995. *Unsur-Unsur Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Gie, The Liang. 1998. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid II. Jakarta : Erlangga
- Hadi, Sutrisno. 1989. *Metodologi Research Jilid II*. Yogyakarta : Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.
- Hasibuan, Malayu. S. P. 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bina Aksara
- Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. dtj. Agus Dharma. Jakarta : Erlangga
- Ichsan, Moch. 1997. *Administrasi Keuangan Daerah : Pengelolaan dan Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah*. Malang : Brawijaya University Press.
- Kaho, Joseph Riwu. 1991. *Prospek Ekonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Jakarta : Rajawali Press.
- Koentjaraningrat. 1991. *Metodologi Penelitian Masyarakat*. Jakarta : Gramedia.
- Moenir. 1988. *Kepemimpinan Kerja : Peranan, Teknik, dan Keberhasilannya*. Jakarta : Bina Aksara
- Nawawi, Hadari dan Hadari Martini. 1990. *Administrasi Personalia*. Jakarta : CV. Masagung
- Nazir, Mohammad. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Nirzawan. 2001. "Tinjauan Umum Terhadap Sistem Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Bengkulu Utara". Dalam Halim, A (Ed). *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN
- Ravianto, J. 1985. *Produktivitas dan Teknologi*. Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas

- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta : Prenhallindo
- Siagian, Sondang P. 1995. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- _____. 1983. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta
- Siegel, Sidney. 1997. *Statistik Nonparametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta : P.T. Gramedia.
- Sigit, Suhardi. 1999. *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial-Bisnis Manajemen*. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Taman Siswa.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2000. *Produktivitas : Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara
- Soedarmanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Sudjana. 1992. *Metode Statistik*. Bandung : Tarsito.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Surachmad, Winarno. 1990. *Pengantar Metodologi Research*. Bandung : Tarsito
- Suradinata, Ermaya. 1997. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan : Pendekatan Budaya, Moral dan Etika*. Jakarta : PT Gramedia
- Sutarto. 1998. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- _____. 1998. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada university Press.
- Syafi'i, Imam. 1994. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jember : Faperta Unej
- Syamsi, Ibnu. 1994. *Sistem dan Prosedur Kerja*. Jakarta : Bumi Aksara
- Syani, Abdul. 1995. *Pengantar Metode Statistik Nonparametrik*. Jakarta : PT Dunia Pustaka Jaya
- Tamagola, Thamrin Amal. 1998. *Metodologi Positivistik dalam Penelitian Sosial*. Dalam *Jurnal Sosiologi Indonesia* no. 3 / 1998. Jakarta : ISI.
- Tjokrowinoto. 1981. *Tahap-Tahap Penelitian Sosial*. Yogyakarta : IPM.

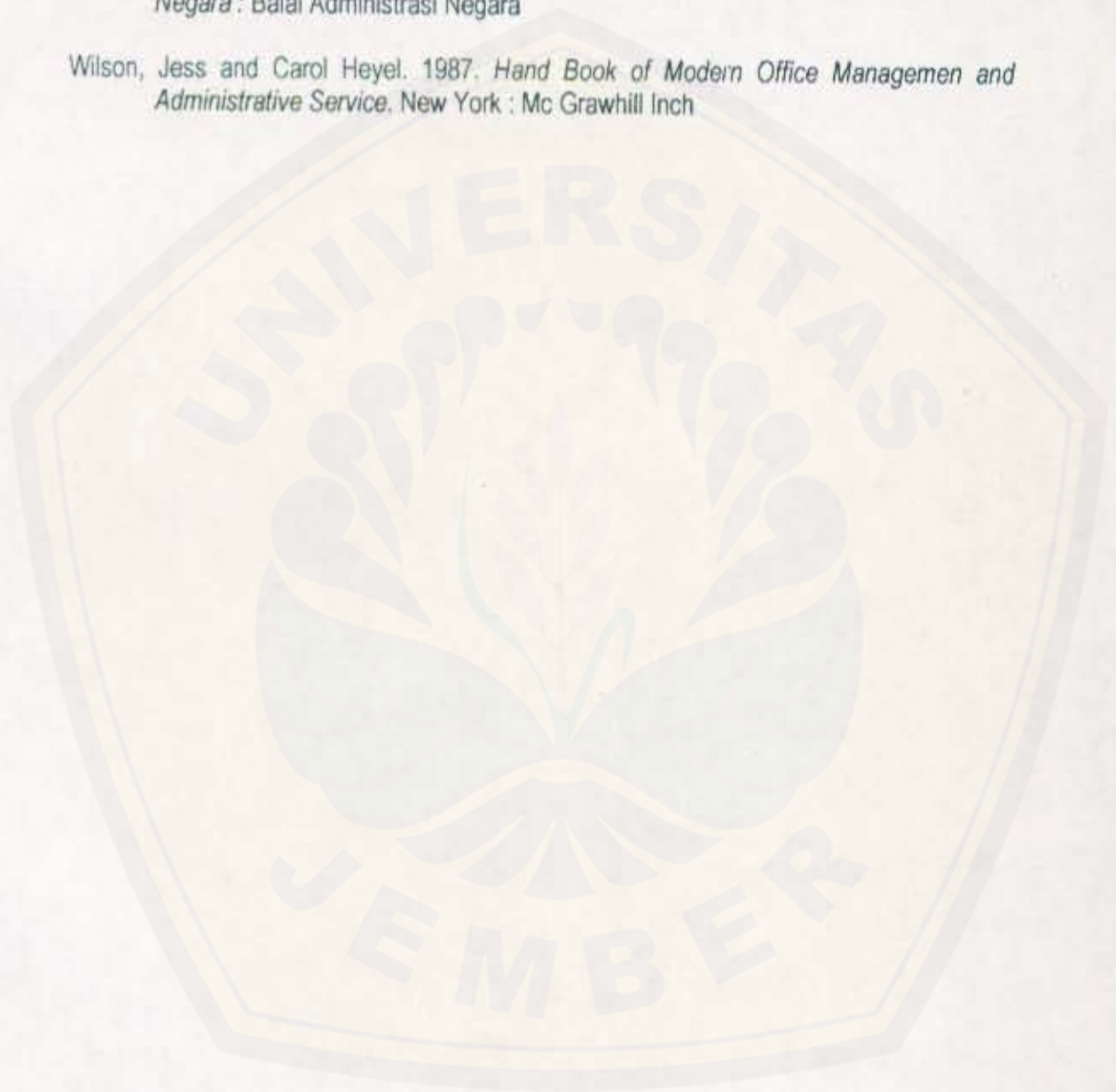
Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : P.T Gramedia

Usman, Husaini dan Purnomo S.A.1998. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta :Bumi Aksara

Waluyo, MS. 1990. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta : Rineka Cipta

Westra, I. C. K. Pariatra. 1987. *Pokok-Pokok Penelitian Ilmu Manajemen Administrasi Negara* : Balai Administrasi Negara

Wilson, Jess and Carol Heyel. 1987. *Hand Book of Modern Office Managemen and Administrative Service*. New York : Mc Grawhill Inch



Kepada Yth.

Bapak/Ibu Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kab. Jember

Dengan Hormat,

Sebelumnya perkenankanlah saya untuk memperkenalkan diri

Nama : Marsudi Utama
Alamat : Jl. Nias III / 10 Jember
Status : Mahasiswa Univ. Jember
NIM : 960910201098
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Bersama ini, saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan ini. Kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi daftar pertanyaan ini sangat berarti sekali bagi saya dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penulisan skripsi dengan judul :

**HUBUNGAN ANTARA PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS
DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI
DI KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN JEMBER**

Sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) dalam meraih gelar sarjana.

Semua jawaban dinilai sama dan tidak ada jawaban yang dinilai benar atau salah. Perlu Bapak/Ibu ketahui, data-data tersebut semata-mata digunakan untuk kepentingan ilmiah sebagai bahan skripsi dan sama sekali tidak akan berpengaruh pada aktifitas kedinasan maupun pelaksanaan tugas pekerjaan Bapak/Ibu di kantor ini. Semua jawaban dan identitas Bapak/Ibu akan saya jamin kerahasiaannya.

Sebelum dan sesudahnya, atas partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Marsudi Utama

PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS

a. Perilaku Struktur Tugas

1. Dalam kegiatan organisasi, apakah Kepala Dinas sangat menekankan/mengutamakan tercapainya tujuan Organisasi ?
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
2. Dalam melaksanakan tugas/pekerjaan, apakah Kepala Dinas sangat mementingkan produksi (hasil kerja) yang tinggi ?
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
3. Dalam melaksanakan suatu tugas/pekerjaan, apakah Bapak/Ibu dituntut oleh Kepala Dinas untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditetapkan ?
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
4. Sebelum Bapak/Ibu melaksanakan tugas/pekerjaan, Apakah Kepala Dinas memberikan pengarahan tentang tata cara pelaksanaan tugas ?
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
5. Dalam melaksanakan suatu tugas/pekerjaan, apakah Kepala Dinas mengharuskan bapak/ibu melalui prosedur kerja secara ketat ?
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
6. Dalam melaksanakan tugas/pekerjaan, apakah Bapak/Ibu mendapatkan pengawasan yang ketat dari Kepala Dinas ?
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
7. Apakah Kepala Dinas dalam menilai Bapak/Ibu ataupun pejabat-pejabat lainnya semata-mata berdasarkan hasil kerjanya ?
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah

b. Perilaku Tenggang rasa

8. Dalam kehidupan organisasi, apakah Kepala Dinas sangat memperhatikan kebutuhan Bapak/Ibu sebagai bawahannya ?
a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah

9. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari serta dalam kehidupan organisasi, apakah Kepala Dinas berupaya menciptakan suasana saling percaya antara beliau sebagai pemimpin dengan Bapak/Ibu sebagai pegawai/bawahannya ?
- a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
10. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari serta dalam kehidupan organisasi, apakah Kepala Dinas berupaya menciptakan suasana saling menghargai antara beliau sebagai pemimpin dengan Bapak/Ibu sebagai pegawai/bawahannya ?
- a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
11. Apakah Kepala Dinas sangat bersimpati terhadap perasaan Bapak/Ibu sebagai bawahannya misalnya dalam kondisi dimana bapak/ibu sedang menghadapi permasalahan ?
- a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
12. Dalam kehidupan organisasi, Apakah Kepala Dinas memiliki sikap bersahabat (dapat berperan sebagai sahabat) terhadap Bapak/Ibu disamping sikap-sikap beliau sebagai seorang Pemimpin ?
- a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
13. Dalam setiap rapat/musyawarah untuk mengambil suatu keputusan, apakah Kepala Dinas mengajak bapak/ibu untuk berpartisipasi aktif dalam upaya pengambilan keputusan ?
- a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah
14. Dalam kehidupan organisasi, apakah Kepala Dinas lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplinkan diri, mengontrol diri daripada hanya semata-mata menyuruh Bapak/Ibu sebagai bawahannya untuk melakukan hal-hal tersebut ?
- a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah

PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI

a. Efektifitas Kerja

1. Apakah Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh Dipenda ?
- a. selalu b. kadang-kadang c. tidak pernah

2. Apakah Bapak/Ibu mengecek/meneliti ulang terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan ?
 - a. selalu
 - b. kadang-kadang
 - c. tidak pernah
3. Apakah Bapak/Ibu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi (memenuhi kriteria kerapian) sesuai yang ditetapkan ?
 - a. selalu
 - b. kadang-kadang
 - c. tidak pernah
4. Apakah banyaknya hasil kerja yang dapat bapak/ibu selesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan ?
 - a. selalu
 - b. kadang-kadang
 - c. tidak pernah
5. Dari jumlah tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bapak/ibu, apakah bapak/ibu menyelesaikan sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditentukan ?
 - a. selalu
 - b. kadang-kadang
 - c. tidak pernah
- b. Efisiensi Kerja
6. Dalam melaksanakan atau menyelesaikan tugas/pekerjaan, Apakah bapak/ibu mendapatkan cara yang paling mudah (tidak berbelit-belit) ?
 - a. selalu
 - b. kadang-kadang
 - c. tidak pernah
7. Apakah bapak/ibu dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan dengan cepat, dalam arti selesai sebelum batas waktu yang ditentukan dengan tidak membuang-buang waktu ?
 - a. selalu
 - b. kadang-kadang
 - c. tidak pernah
8. Dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan, Apakah Bapak/Ibu mendapatkan cara yang paling ringan (tidak memerlukan banyak tenaga) ?
 - a. selalu
 - b. kadang-kadang
 - c. tidak pernah
9. Dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan yang sifatnya berurutan, Apakah Bapak/Ibu berusaha memperpendek jarak antara meja Bapak/Ibu dengan pegawai atau bagian yang lain (untuk menghemat ruang) ?
 - a. selalu
 - b. kadang-kadang
 - c. tidak pernah
10. Dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan, Apakah Bapak/Ibu dapat melakukan penghematan biaya yang tersedia ?
 - a. selalu
 - b. kadang-kadang
 - c. tidak pernah

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No.37 Telepon (0331) 337818, Jember (68118)
Email : lemlit unej @ jember. Telkom.net.id

Nomor : 1760/J25.3.1/PL.5/2001

14 Nopember 2001

Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

Yth. Sdr. Kepala Badan Kesatuan Bangsa
Pemerintah Kabupaten Jember
di -

JEMBER.

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 3987/J25.1.2/PL.5/2001 tanggal 12 Nopember 2001, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama/NIM : MARSUDI UTAMA / 96-1098
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Administrasi Negara
Alamat : Jl. Nias II / 11 Jember.
Judul Penelitian : Kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Kabupaten Jember.
Lokasi : Kab. Jember
Lama Penelitian : 5 (lima) 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.



DR. Ir. J. Sutikto, MSc.
NIP. 131 131 022

Disampaikan Kepada Yth. :

Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember
Mahasiswa ybs
Arsip.

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
BADAN KESATUAN BANGSA
Jalan. Letjen. S. Parman 89 Telp. 337853 Jember

Jember, 15 Nopember 2001

Nomor : 072/193/346.46/2001
Sifat : Penting
Lampiran : -
Perihal : Ijin Penelitian.

K e p a d a
Yth. Sdr. Ka. Dinas Pendapatan Daerah
Kabupaten Jember
di -

Jember

Memperhatikan Surat dari Univ. Jember, tanggal 14 Nopember 2001 Nomor : 1360/J25.3.1/P1.5/2001, perihal permohonan ijin penelitian.

Demi kelancaran serta kemudahan dalam pelaksanaan ijin penelitian di maksud, diminta kepada saudara untuk memberikan bantuan berupa data/keterangan seperlunya kepada :

N a m a : MARSUDI UTAMA
Alamat : JL. NIAS 11/11 JEMBER.
Pekerjaan : MIS. FISIP/ADM. NEGARA UNIV. JEMBER.
Keperluan : PENELITIAN.
J u d u l : KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PENDAPATAN KABUPATEN JEMBER.
W a k t u : TGL. 15 NOPEMBER 2001 S/D 15 APRIL 2002.
Peserta : -

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

AN. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA
KABUPATEN JEMBER
Sekretaris,



MOCH. RIFAN

Penata TK. I
NIP. 510 052 628

TEMBUSAN : Kepada Yth,

1. Sdr. Rektor Univ. Jember.
2. Sdr. Mahasiswa Ybs.



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
DINAS PENDAPATAN DAERAH

JALAN JEND. ACHMAD YANI NO. 4 TELP. 484935 JEMBER 68118

SURAT — KETERANGAN

Nomor : 072/371/436-330/2002

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember, menerangkan bahwa :

N a m a : MARSUDI UTAMA.
N I M : 960910201098
F a k u l t a s : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
J u r u s a n : Ilmu Administrasi Negara
Judul Skripsi : KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PENDAPAT-
AN DAERAH KABUPATEN JEMBER (Suatu
Analisis Kepemimpinan Kontingensi)

telah melaksanakan riset/survey selama 6 (enam) bulan terhitung sejak tanggal 15 Nopember 2001 sampai dengan 15 April 2002.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

DI BUAT DI : J E M B E R
PADA TANGGAL : 20 APRIL 2002



Drs. Ec. SISWANTORO

P e n a t a
Nip.510.088.257

Tabel P. Tabel Harga-harga Kritis r_s , Koefisien Korelasi Ranking Spearman*)

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

*) 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

α Untuk Uji Dua Pihak						
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
dk	α 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	2,878
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



Milik UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER