



**HUBUNGAN PERILAKU PEMIMPIN DENGAN KINERJA PEGAWAI  
DI KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN JEMBER**

(Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan Situasional)

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Strata I (SI)  
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Jember

Oleh :

**FIET JULIA PUTRA**

NIM. 980910201159

Asal:	Hadiah	Klass 678.3 PUT h e
Terima di:	Pembelian 03 FEB 2004	
No. Induk:		
Pengantar:	PH	

Pembimbing :

Drs. H. Humaidi, SU

Drs. Bb. Budyantoro Krobot DS, MS

MANAJEMEN PEGAWAI

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

2003

**Pengesahan**

Telah dipertahankan dan diterima didepan Team Penguji Skripsi  
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Strata Satu (SI)  
Jurusan Administrasi Negara Program Studi Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember


Pada

Hari : Sabtu, 24 Januari 2004


Jam : 08.00 WIB - Selesai

Team Penguji,

Ketua

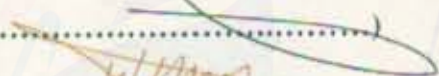



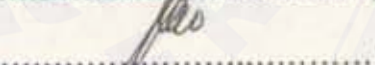
  
Drs. H. Soenarjo DW, M.Si  
NIP. 130 261 690

Sekretaris

  
Drs. H. Humaidi, SU  
NIP. 130 261 662


Anggota

1. Drs H. Soenarjo DW, M.Si  
NIP . 130 261690
2. Drs H. Humaidi, SU  
NIP. 130 261 662
3. Drs Bb. Krevet DS, MS  
NIP. 130 220 643
4. Drs. Soeranto Soerantomo  
NIP. 130 518 485
5. Drs. H Moch Toerki  
NIP . 130 524 832

(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)

Mengetahui,  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember  
Dekan



  
Drs. H. Moch Toerki  
NIP. 130 524 832

## MOTTO

*Empat Hal yang Patut Dimiliki Pemimpin Atau Penguasa ialah Kesopanan, Ilmu Pengetahuan Dan Harga Diri (Iffah), Serta Jujur Dan Dapat Dipercaya.*

(HR. Ibnu Umar, Labib MZ, 1995: 19)

*Tak Sempurna Iman Seseorang Yang Tidak Memegang Amanat*

(HR. Ibnu Umar, Labib MZ, 1995: 22)



## PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya sederhana ini untuk:

1. Ayahanda **Suardi Sanosra SH** atas kasih sayang dan bimbingan yang tak terhingga nilainya.
2. Ibunda **Giniarti**, atas segenap doa, kasih sayang, pengorbanan dan harapan yang selalu mengiringi langkah ananda demi menggapai kesuksesan.
2. Kakakku tercinta **Haryono Ciptadi SH** beserta istri **Dini Dwi Prihatini** dan Adik-adikku tersayang **Dedi Setiawan Gayo**, **Mawardi Nosar Ari Gayo** yang selalu memberi kebahagiaan dalam hidup ini.
3. Kakek-Nenek tercinta, terima kasih atas doa dan nasihatmu dalam mengiringi langkahku.
4. Pak Dhe dan Bu Dhe **Prof. Dr. Simanhadi W.P** beserta keluarga di Jember yang sudah banyak membantu atas semua saran, nasihat dan doanya.
5. **Ita Resmawati** Yang selalu memberi keceriaan dan dorongan semangat, Seirama dalam detak jantungku setiap waktu yang tidak pernah akan aku lupakan dan aku sayangi.
6. Almamaterku tercinta.



## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Hubungan Perilaku Pemimpin Dengan Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember”. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Banyak pihak telah memberikan sumbangan baik pikiran maupun tenaga pada proses penulisan ini. Untuk itu, penulis ingin menyampaikan ucapan 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. Boediono, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Bapak Drs. R.K. Widjadi, SU selaku Dosen Wali yang telah banyak membantu kelancaran studi penulis, selama kuliah.
5. Bapak Drs. Humaidi, SU, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, nasehat dan saran berharga dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak Drs. Bb Budyantoro Krevet DS, MS selaku Dosen Pembimbing II yang dengan tulus dan ikhlas memberikan bimbingannya sampai skripsi ini terselesaikan.
7. Team Penguji yang banyak memberi saran dan masukan demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.

8. Bapak Drs. Rufai selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dan Bapak Drs. Imam Monir selaku Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember, beserta segenap pegawai yang telah membantu selama peneliti mengadakan penelitian.
9. Segenap Civitas Akademika di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
10. Teman-temanku Administrasi Negara angkatan '98 yang tak mungkin kulupakan, **REZA**, Krisnoaji, Lutfi, Sony, Ucik, Pamudji, Samsu, Aries, Pepeng, Emon, Kacong, Cimot, Rizal dan masih banyak lagi yang tak mungkin kusebutkan satu persatu.

Penulis

Jember, Mei 2003





## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Motto.....	iii
Halaman Persembahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar.....	xi
<b>I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.4 Kerangka Teori.....	7
1.4.1 Konsep Perilaku Pemimpin.....	18
1.4.2 Konsep Kinerja Pegawai.....	20
1.4.3 Teori penghubung.....	22
1.5 Hipotesis.....	22
1.6 Definisi Operasional.....	23
1.6.1 Variabel Perilaku Pemimpin.....	24
1.6.2 Variabel Kinerja Pegawai.....	25
1.7 Metode Penelitian.....	26
1.7.1 Penentuan Populasi.....	26
1.7.2 Metode Penentuan Sampel.....	27
1.7.3 Metode Pengumpulan Data.....	28
1.7.4 Metode Analisi Data.....	30
<b>II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN.....</b>	<b>33</b>
2.1 Pengantar.....	33
2.2 Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi .....	33



2.3.	Susunan Organisasi .....	34
2.3.1	Kepala Dinas .....	34
2.3.2	Bagian Tata Usaha .....	34
2.3.3	Sub Dinas Program .....	35
2.3.4	Sub Dinas Pendataan dan Penetapan .....	37
2.3.5	Sub Dinas Penagihan .....	39
2.3.6	Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain .....	41
2.3.7	Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan .....	42
2.3.8	Unit Pelaksana Teknis Dinas .....	44
2.3.9	Kelompok Jabatan Fungsional .....	44
2.4.	Tata Kerja .....	44
2.5.	Bagan Susunan Organisasi .....	45
2.6.	Keadaan dan Komposisi Pegawai .....	45
III.	PENYAJIAN DATA VARIABLE PENELITIAN .....	48
3.1	Pengantar .....	48
3.2	Variable Pengaruh (X) Perilaku Pemimpin .....	48
3.2.1	Perilaku Tugas .....	49
3.2.2	Perilaku Hubungan .....	51
3.3	Variable Terpengaruh (Y) Kinerja Pegawai .....	55
3.3.1	Kuantitas Kerja .....	56
3.3.2	Kualitas Kerja .....	57
IV.	ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA .....	63
4.1	Pengantar .....	63
4.2	Perhitungan Nilai Rank .....	63
4.2.1	Variable Perilaku Pemimpin .....	63
4.2.2	Variable Kinerja Pegawai .....	65
4.3	Perhitungan Korelasi .....	66
4.3.1	Perhitungan Korelasi Antar Variable X dan Y .....	66

V. KESIMPULAN DAN SARAN .....	71
5.1 Kesimpulan .....	71
5.2 Saran .....	71

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

## Tabel

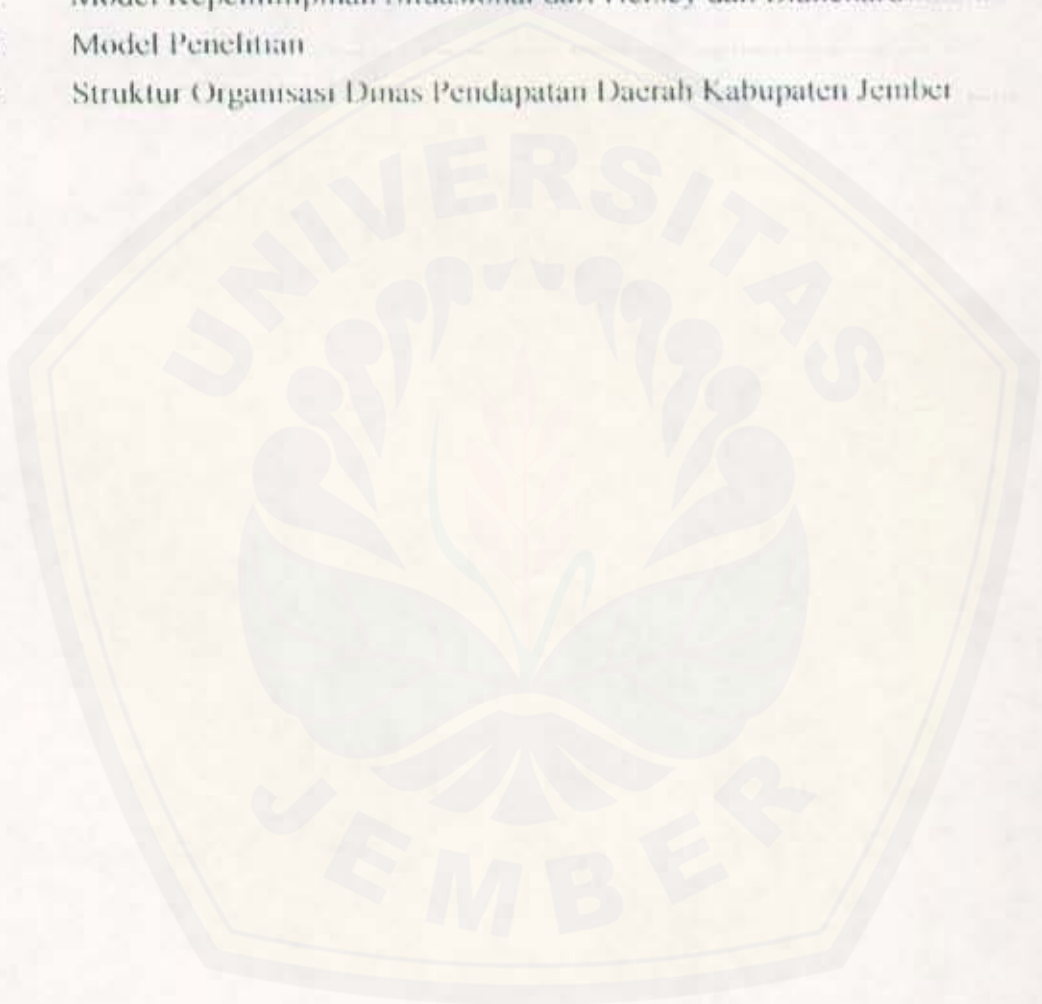
1.	Realisasi Rencana dan Program Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember .....	4
2.	Instrumen untuk Mengukur Perilaku Tugas .....	19
3.	Instrumen untuk Mengukur Perilaku Hubungan .....	20
4.	Jumlah Populasi Penelitian .....	27
5.	Penyebaran Sampel Penelitian .....	28
6.	Jumlah Pegawai Dispenda Kabupaten Jember Berdasarkan Pendidikan .....	45
7.	Jumlah Pegawai Dispenda Kabupaten Jember Berdasarkan Pangkat dan Golongan .....	46
8.	Data Pegawai Berdasarkan Bagian .....	46
9.	Data Berdasarkan Skor dari Indikator Perilaku Tugas .....	50
10.	Data Berdasarkan Skor dari Indikator Perilaku Hubungan .....	52
11.	Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan .....	55
12.	Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Pekerjaan .....	57
13.	Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Pekerjaan .....	59
14.	Data Kategori Jawaban Responden dan Terhadap Indikator Kinerja Pegawai .....	61
15.	Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Pekerjaan dan Kualitas Pekerjaan .....	62
16.	Persiapan untuk Mencari Nilai Cocok dari Variable Perilaku Pemimpin .....	64
17.	Persiapan untuk Mencari Nilai Rank dari Variable Kinerja Pegawai .....	65
18.	Mencari Korelasi Variable Perilaku Pemimpin dan Variable Kinerja Pegawai .....	67



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar

1.	Model Kepemimpinan Kotigensi dari Fidler .....	10
2.	Model Kepemimpinan Path-Goal dari Evans dan House .....	11
3.	Model Kepemimpinan Kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt .....	13
4.	Model Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard.....	15
5.	Model Penelitian .....	21
6.	Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember .....	47



## BAB I

### I. PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang.

Perubahan lingkungan global yang terus terjadi dan cepat sebagai akibat kemajuan teknologi dan informasi akan berpengaruh terhadap pertumbuhan organisasi di Indonesia. Hal ini sangat tergantung pada ketrampilan dan kecekatan dalam beradaptasi dengan waktu yang semakin cepat. Perubahan lingkungan yang demikian dinamik telah memaksa berbagai jenis organisasi untuk melakukan perubahan dalam struktur, kultur dan sistem organisasi, baik organisasi/institusi bisnis maupun dalam institusi pemerintahan.

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sebagai institusi pemerintahan yang dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 12 Tahun 1950 Tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam lingkungan Propinsi Jawa Timur merupakan unsur Pelaksana Pemerintah Daerah yang mempunyai tugas pokok untuk menyelenggarakan kewenangan Pemerintah Kabupaten Jember di bidang Pendapatan Daerah. Dinas ini memegang peranan yang sangat berat karena secara langsung berkaitan dengan upaya meningkatkan penyelenggaraan pemerintah pelaksana pembangunan dan pembinaan pelayanan masyarakat khususnya di bidang Pendapatan Daerah.

Dinas Pendapatan Daerah itu sendiri merupakan wujud organisasi, dimana pengertian organisasi menurut Siagian (1989:7) sebagai berikut.

Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan dimana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan sekelompok orang yang disebut bawahan.

Berpijak dari pendapat diatas, berarti organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Berdasarkan sifatnya, organisasi cenderung merupakan suatu kesatuan yang kompleks, yang berusaha mengalokasikan sumber daya yang ada secara rasional demi tercapainya tujuan. Namun dalam kehidupan sehari-hari sering pula menemui adanya organisasi yang besar dan kompleks, yang dalam



mengalokasikan sumber daya yang ada guna mencapai tujuannya kurang efektif dan efisien. Agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif maka kondisi ini juga tidak terlepas dari keberhasilan anggota organisasi didalam mengemban tugasnya masing-masing seperti yang dikehendaki. Harapan mengenai hal ini telah dikemukakan oleh Thoha (1986:33) bahwa, "Setiap anggota organisasi diharapkan dapat bekerja secara lebih efektif sesuai dengan tugas pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya"

Hal tersebut mengandung pengertian bahwa dalam diri anggota tersebut terdapat suatu potensi yang sedapat mungkin didayagunakan secara efektif guna keberhasilan organisasi. Demikian pula di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, karyawan atau pegawai memberikan sumbangannya pada organisasi dengan melaksanakan tugas pekerjaannya.

Berdasarkan pada hal tersebut maka pencapaian tujuan organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember juga tidak terlepas dari kinerja yang dilakukan oleh bawahan ataupun karyawannya. Berdasarkan kondisi ini, dapat dikatakan bahwa faktor utama yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan adalah adanya kinerja pegawai/bawahan dalam organisasi atau lazimnya disebut kinerja pegawai. Tinggi rendahnya kinerja akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Sehubungan dengan kinerja yang disebutkan diatas, Moenir (1983:76) mengemukakan bahwa, "Kinerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu". Berdasarkan keterangan tersebut dapat dimengerti bahwa kinerja yang dilakukan oleh karyawan dapat dikatakan tinggi apabila hasil yang dicapai karyawan atau pegawai sesuai dengan ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Pada dasarnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1996:283) sebagai berikut, "Kemampuan intelektual dan kemampuan yang relevan dengan tugas, ukuran kelompok, tipe tugas yang dikerjakan, perilaku pemimpin dan tingkat konflik di dalam kelompok akan mempengaruhi kinerja".



Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan pada salah satu faktor yaitu perilaku pemimpin. Alasan penulis hanya memfokuskan pada perilaku pemimpin karena upaya meningkatkan kinerja pegawai erat kaitannya dengan perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin merupakan faktor dominan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dominannya faktor perilaku pemimpin disebabkan karena yang menjadi obyek penelitian adalah pegawai. Dimana pegawai adalah merupakan sumber daya manusia yang penting dalam suatu organisasi sehingga pegawai perlu diarahkan dan didorong untuk meningkatkan kemampuan dan kesadaran atau moralitas pegawai dalam kaitannya dengan tugas pekerjaan yang diembannya, seperti dikatakan Mitfah Thoha (1990:12) bahwa:

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan suatu pekerjaan. Dengan demikian apakah kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi dapat berjalan dengan lancar, para pegawai melaksanakan tugas dengan baik, penuh kesanggupan sehingga dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan atau justru malah sebaliknya, semua ini sangat tergantung dari bagaimana cara pemimpin dalam mengarahkan bawahannya.

Selanjutnya Robbins (1996:333) mengatakan bahwa, "Kinerja tinggi memerlukan perilaku pemimpin untuk memberikan fokus dan pengarahan". Dalam persoalan ini pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap berakhirnya tugas-tugas yang dilakukan oleh para pegawai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jadi pada dasarnya perilaku pemimpin mempunyai hubungan terhadap kinerja pegawai. Menurut Siagian (1993:120), "Perilaku merupakan keseluruhan tabiat dan sifat seseorang yang tercermin dalam ucapan dan tindak tanduknya sebagai anggota organisasi".

Selanjutnya dinyatakan pula oleh Hersey dan Blanchard (1995:114) bahwa, "Perilaku pemimpin adalah adalah pola perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat mempengaruhi bawahannya. Perilaku pemimpin terdiri dari kombinasi antara perilaku tugas dengan perilaku hubungan". Untuk selanjutnya yang penulis maksudkan sebagai perilaku pemimpin adalah perilaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

**TABEL 1**  
**LAPORAN PELAKSANAAN KEGIATAN KERJA**  
**DAN REALISASI KERJA SELURUH SUB DINAS**  
**KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH**  
**KABUPATEN JEMBER**  
**Tahun 2002**

Bagian	Target	Realisasi	Persen	Jumlah Pegawai	Rata-rata	
					Individu	Total
<b>1. Bagian Tata Usaha</b> Kepala TU						
a) Lap. Perencanaan	1	1	100%	1	100%	
b) Lap. Keuangan	4	3	75%	2	37,5%	
c) Lap. Umum	4	4	100%	2	50%	
d) Lap. Kepegawatan	4	3	75%	2	37,5%	
	4	4	100%	2	50%	
<b>2 SubDin Program</b> Kepala Subdinas						
a. Lap. Peny. Program	1	1	100%	1	100%	
b. Lap. Pemant. dan Pengendalian	4	3	75%	4	18,75%	
c. Lap. Peng. Pendapatan	4	2	50%	4	12,5%	
d. Lap. Evaluasi dan Pelaporan	4	3	75%	4	18,75%	
<b>3 Sub Din Pendapatan &amp; penetapan</b> Kepala SubDin						
a. Lap. Pendataan dan Penetapan	1	1	100%	1	100%	
b. Lap. Pengeloaan data & Informasi	4	4	100%	4	25%	
c. Lap. Penetapan PAD	4	3	75%	4	18,75%	
d. Lap. Pemeriksaan	4	3	75%	4	18,75%	
<b>4 Sub Dinas Penghasilan</b> Kepala SubDinas						
a. Lap. Pembukuan & Verifikasi	1	1	100%	1	100%	
b. Lap. pengalihan & Perhitungan	4	3	75%	4	18,75%	
c. Lap. Restribusi & pengalihan	4	4	100%	4	25%	
d. Lap. Pertimbangan & Keberatan	4	4	100%	4	25%	
	4	4	100%	4	25%	
<b>5 Sub Din Restribusi dan Pendapatan Lain</b> Kepala SubDin						
a. Lap. penerimaan Restribusi	1	1	100%	1	100%	
b. Lap. Penerimaan PAD lain	4	3	75%	4	18,75%	
c. Lap. penerimaan BUMD	4	4	100%	4	25%	
d. Lap. legalisasi & Pembukuan	4	3	75%	4	18,75%	
						41,58%



6. Sub din Bagi Pendapatan Kepala SubDinas	1	1	100%	1	100%
a.Lap Penatausahaan Bagi Hasil Pajak & Non Pajak	4	2	50%	4	12,5%
b.Lap Bagi Hasil Pajak	4	3	75%	4	18,75%
c.Lap Bagi Hasil Bukan Pajak	4	4	100%	4	2,5%
d.Lap Pengkajian Pendapatan	4	3	75%	4	18,75%
7. UPTD Kepala Unit	1	1	100%	1	100%
a. Lap Hasil Pelaksanaan Teknis Dinas	4	4	100%	7	14,28%
<b>JUMLAH</b>			<b>2750%</b>	<b>101</b>	<b>1289,28%</b>

Sumber : Data Sekunder Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember diolah tahun 2002.

Keterangan :

- 0 - 19,99 % : dikategorikan sangat kurang.
- 20 - 39,99 % : dikategorikan kurang.
- 40 - 59,99 % : dikategorikan cukup.
- 60 - 79,99 % : dikategorikan baik.
- 80 - 100 % : dikategorikan sangat baik.

( Waluyo,1989:50 )

Kolom pada tabel diatas menunjukkan bagian-bagian bidang kerja yang terdapat di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Kolom jumlah pegawai menunjukkan jumlah pegawai yang menempati pada setiap bagian bidang kerja. Kolom target menjelaskan jumlah tugas yang harus diselesaikan setiap pegawai. Dalam tabel terdapat perbedaan target antara kepala bagian dengan bawahannya. Tertulis 1 pada setiap kepala bagian karena laporan hasil tugas yang di bebaskan pada setiap kepala bagian harus dipertanggungjawabkan pada Kepala Dinas setiap tiga bulan sekali. Sedang setiap pegawai harus mempertanggung jawabkan hasil kerjanya pada kepala bagianya masing-masing setiap satu bulan sekali. Tepat berarti tugas yang harus diselesaikan pegawai dalam jangka waktu



yang telah ditentukan maupun sebelum jangka waktu yang ditentukan. Kolom prosentase merupakan perbandingan antara tugas pegawai yang dapat diselesaikan dengan tugas pegawai yang tidak dapat diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Kolom rata-rata menunjukkan kinerja pegawai secara individu dalam melaksanakan tugas dibebankan padanya, sedangkan total menjelaskan rata-rata total kinerja pegawai secara individu. Nilai rata-rata tersebut diperoleh dari seluruh jumlah prosentase dibagi dengan jumlah seluruh pegawai.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa total rata-rata prosentase kinerja pegawai secara individu sebesar 41,58 % dan dapat dikategorikan cukup, yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai secara individu belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari realisasi kerja pegawai pada bidang-bidang kerja yang ada, yaitu tidak terselesakannya kerja atau sasaran yang harus dikerjakan secara keseluruhan. Hal itu menunjukkan bahwa kinerja pada masing-masing pegawai perlu ditingkatkan. Dengan demikian makin disadari bahwa aspek penerapan perilaku pemimpin dalam kehidupan organisasi sangatlah penting keberadaannya apabila dikaitkan dengan upaya-upaya yang mengarah pada penciptaan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi akan mudah dicapai.

Dari uraian tersebut maka masalah yang terdapat dalam latar belakang dapat dirumuskan dengan mengikuti syarat-syarat yang dikemukakan diatas dengan tujuan agar penelitian ini mempunyai nilai-nilai ilmiah. Adapun perumusan masalah tersebut adalah Hubungan antara Perilaku Pemimpin dengan Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

## 1.2 Perumusan Masalah

Dalam membuat rumusan masalah ada hal-hal yang harus diperhatikan sebagai syarat-syarat perumusan masalah, seperti yang dikemukakan oleh Loedin (1976:11) sebagai berikut.

1. Menunjukkan hubungan dua variabel atau lebih.
2. Persoalan harus ditegaskan dalam bahasa yang jelas untuk memudahkan dituangkan dalam kalimat tanya.
3. Persoalan harus memungkinkan pengukuran secara empiris.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa perumusan masalah yang tepat dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan mampu menunjukkan antara dua variabel atau lebih. Berpijak dari latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah utama dalam tulisan ini

Adakah Hubungan antara perilaku pemimpin dengan kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Setiap penelitian mempunyai tujuan seperti pendapat Hadri (1981:3) yang mengatakan bahwa, "Suatu penelitian, khususnya dalam bidang ilmu pengetahuan empiris pada umumnya bertujuan untuk menentukan, mengembangkan, atau menguji kebenaran suatu pengetahuan".

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan

Mengetahui ada tidaknya hubungan antara perilaku pemimpin dengan kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

### **1.4 Kerangka Teori**

#### **1.4.1 Pemimpin dan Kepemimpinan**

Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Anoraga, 1995:186), "Pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Sedangkan kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu".

Dari pendapat tersebut diatas dapat diketahui bahwa pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Pemimpin menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan memimpin. Sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan dan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya. Dengan demikian, dimensi kualitas kepemimpinan menjadi faktor pembeda antara pemimpin dengan pemimpin lainnya dan pemimpin dengan pengikutnya.



### 1.4.2 Pendekatan Kepemimpinan

A. Dale Timpe (2000:58) mengemukakan bahwa, "Pemikiran mengenai kepemimpinan sudah melewati tiga masa atau tahap yang berbeda, yaitu: a) Tahap Sifat, b) Tahap Perilaku dan c) Tahap Situasional".

#### a. Tahap Sifat

Tahap sifat merupakan pendekatan awal kepemimpinan sejak sebelum Masehi sampai akhir 1940-an yang menekankan pada mempelajari ciri pemimpin dalam usaha mengidentifikasi seperangkat ciri universal yang membuat pemimpin tetap efektif dalam keadaan apapun. Pandangan ini mengansumsikan bahwa individu-individu tertentu dilahirkandengan sifat pribadi atau karakteristik. Sifat-sifat pokok itu meliputi:

- 1) Latar belakang masalah : berpendidikan, berwawasan luas dan berasal dari lingkungan yang dinamis.
- 2) Kondisi fisik : energik, tegap, dan kuat.
- 3) Kepribadian : adaptif, agresif, emosi stabil, populer dan kooperatif.
- 4) Karakteristik yang berhubungan dengan tugas-tugas : siap menerima tanggung jawab, bermisiatif, berorientasi pada tugas dan cakap dalam komunikasi interpersonal.

Pendapat yang sekarang berlaku menganggap pendekatan sifat tidak dapat dipercaya dan memandang kemungkinan penemuan seperangkat sifat keefektifan kepemimpinan universal sebagai tidak mungkin.

#### b. Tahap Perilaku.

Dengan keruntuhan pendekatan sifat, para periset mempertimbangkan beberapa konsep alternatif dan akhirnya berketetapan untuk menyelidiki hubungan antara perilaku pemimpin dan kepuasan serta performa bawahan. Pendekatan ini mengindikasikan dengan jelas bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang secara luas efektif. Dalam pendekatan ini fokus utama beralih dari identifikasi serangkaian kompetensi kepemimpinan universal menjadi identifikasi sejumlah alternatif gaya kepemimpinan.



### c. Tahap Situasional

Penelitian kepemimpinan masa kini hampir semuanya bersifat situasional. Pendekatan ini mempelajari keterkaitan antara perilaku pemimpin dan bawahan serta situasi di dalam mana kedua pihak itu berada. Pada prinsipnya pendekatan sifat dan perilaku berupaya mengidentifikasi "gaya kepemimpinan terbaik". Dalam kepemimpinan disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pendekatan situasional menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung pada faktor-faktor situasi bawahan, tugas, organisasi dan variabel lingkungan lainnya. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan yang berbeda pula.

Dari uraian diatas tersebut jelas bahwa pada intinya pendekatan situasional muncul sebagai penolakan terhadap adanya suatu pandangan yang mengatakan bahwa untuk mengurus organisasi dapat dilakukan dengan gaya kepemimpinan tunggal.

Selanjutnya teori-teori kepemimpinan situasional (Dalam Robbins, 1996: 53) yang banyak diadopsi antara lain

#### 1) Model Kepemimpinan Kontingensi dari Fiedler

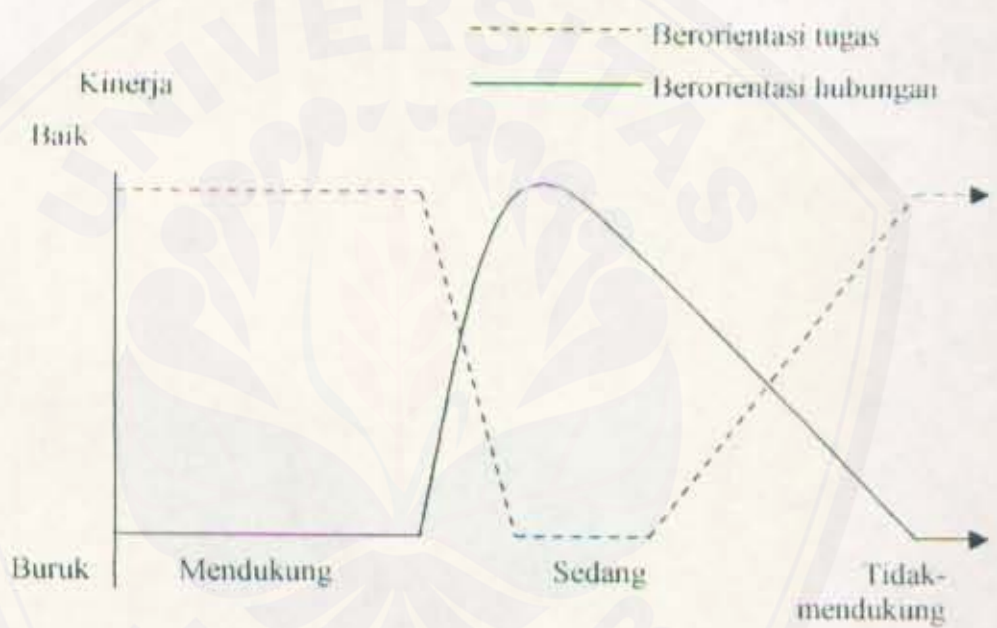
Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut :

- a) Hubungan pemimpin dan anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting dalam menentukan situasi yang menyenangkan, yang terdiri dari tingkat keyakinan, kepercayaan dan respek bawahan terhadap pemimpin.
- b) Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua dalam menentukan situasi yang menyenangkan yaitu sampai tingkat mana penugasan-penugasan diprosedurkan/terstruktur.
- c) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan tingkat pengaruh yang dimiliki seorang

pemimpin adalah variabel kekuasaan, seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan dan menaikkan gaji.

Fiedler menyatakan bahwa makin baik hubungan pemimpin anggota, makin terstruktur pekerjaan itu, dan makin kuat kekuasaan posisi, makin kendali atau pengaruh yang dimiliki pemimpin itu. Secara keseluruhan sengan meramu ketiga hal tersebut, secara potensial ada delapan situasi atau kategori yang berlainan dalam mana seorang pemimpin bisa ditempatkan. Seperti gambar berikut.

Gambar 1. Penemuan dari Model Fiedler



Kategori	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Hub. Pemimpin dengan anggota	Baik	Baik	Baik	Baik	Buruk	Buruk	Buruk	Buruk
Struktur tugas	Tinggi	Tinggi	Rendah	Rendah	Tinggi	Tinggi	Rendah	Rendah
Kekuasaan posisi	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah

Sumber : Fiedler (dalam Robbins, 1996:48)

Dari gambar tersebut diatas diketahui bahwa jika pemimpin dihadapkan pada situasi kategori I, II, III, VII, atau VIII pemimpin yang berorientasi tugas berknerja lebih baik. Tetapi pemimpin yang dihadapkan pada situasi IV, V dan VI dan berorientasi hubungan akan berknerja lebih baik dalam situasi yang



mendukungnya. Fiedler menyimpulkan bahwa pemimpin yang berorientasi tugas cenderung berkinerja lebih baik daripada yang berorientasi hubungan manusianya

## 2) Model Path-Goal Theory dari Evans dan House

Model kepemimpinan "Path-Goal" atau "Jalur-Tujuan" menjelaskan bagaimana perilaku dari seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan usaha dari bawahan. Menurut teori path goal, dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha bawahannya tergantung kepada aspek-aspek situasi, termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. Variabel-variabel moderator situasional ini menentukan baik meningkatnya potensi bawahan dan cara yang harus dipakai oleh pemimpin dalam meningkatkan motivasi. Variabel-variabel situasional juga mempengaruhi preferensi bawahan terhadap sebuah pola perilaku kepemimpinan tertentu dan dengan demikian mempengaruhi dampak pemimpin tersebut terhadap kepuasan bawahan. Hubungan sebab akibat yang umum dalam teori tersebut digambarkan sebagai berikut

Gambar 2. Teori Path Goal



Sumber : Robbins (1996:53)

Teori path goal mengemukakan dua kelas variabel situasional atau kemungkinan yang melunakkan hubungan perilaku kepemimpinan yaitu lingkungan yang berada diluar kendali bawahan dan karakteristik pribadi bawahan. Faktor lingkungan menentukan tipe perilaku pemimpin yang



disyaratkan dan karakteristik pribadi bawahan menentukan bagaimana lingkungan dan perilaku pemimpin ditafsirkan.

Model kepemimpinan path goal mendefinisikan empat model kepemimpinan yaitu :

- a) Supportive Leadership (kepemimpinan yang mendukung): Memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.
- b) Directive Leadership (kepemimpinan yang instruktif): Memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka.
- c) Partisipative Leadership (kepemimpinan partisipatif): Berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
- d) Achievement Leadership (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan): Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

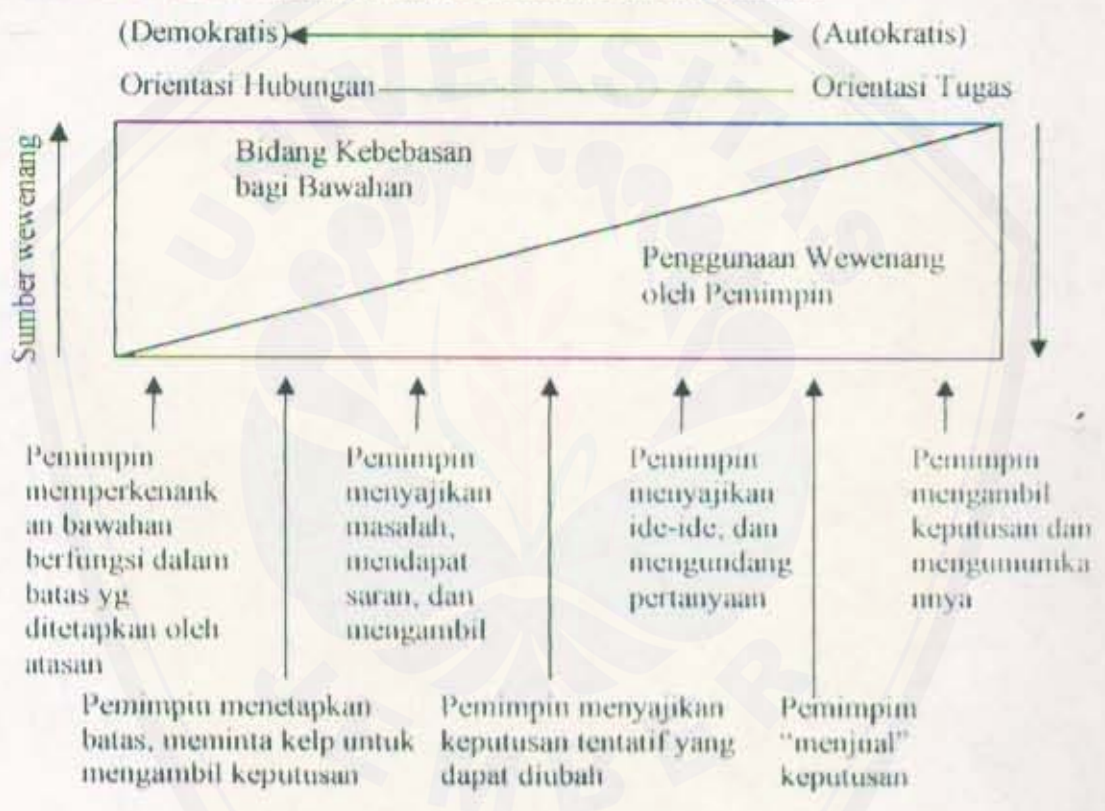
Teori Path-Goal menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin akan tidak efektif bila redundan (berlebih karena sama) dengan sumber-sumber struktur lingkungan atau tidak sama sebangun dengan karakteristik bawahan.

### 3) Model Kepemimpinan Kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt

Model kepemimpinan ini menekankan bahwa tugas cenderung diwakili perilaku pemimpin autokratis sedangkan penekanan pada hubungan diwakili perilaku demokratis. Perbedaan kedua gaya perilaku pemimpin didasarkan pada asumsi pemimpin tentang sumber kuasa dan wewenang dan asumsi tentang hakikat manusia. Gaya perilaku pemimpin yang autokratis berasumsi bahwa kuasa pemimpin berasal dari posisi yang mereka miliki dan orang-orang berpembinaan

malas dan tidak dapat dipercaya. Gaya demokratis berasumsi bahwa kuasa pemimpin diperoleh dari kelompok yang dipimpin dan orang-orang dapat mengarahkan diri sendiri dan kreatif ditempat kerja apabila dimotivasi dengan tepat. Akibatnya dalam gaya pemimpin autokratis, semua kebijaksanaan ditentukan pemimpin, dalam gaya demokratis, kebijaksanaan terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok. Perilaku pemimpin tersebut digambarkan sebagai berikut.

Gambar 3. Teori Kepemimpinan Kontinum Perilaku Pemimpin



Sumber : Tannenbaum dan Schmidt (dalam Hersey, 1995:102)

Ada tujuh model gaya perilaku pemimpin dalam pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin yaitu:

- a) Pemimpin memperkenalkan bawahan berfungsi dalam batas-batas yang ditetapkan oleh atasan



- b) Pemimpin menetapkan batas-batas, meminta kelompok untuk mengambil keputusan
- c) Pemimpin menyajikan masalah, mendapat saran, dan mengambil keputusan
- d) Pemimpin menyajikan keputusan tentatif yang dapat diubah
- e) Pemimpin menyajikan ide-ide dan mengundang pertanyaan
- f) Pemimpin "menjual" keputusan
- g) Pemimpin mengambil keputusan dan mengumumkannya

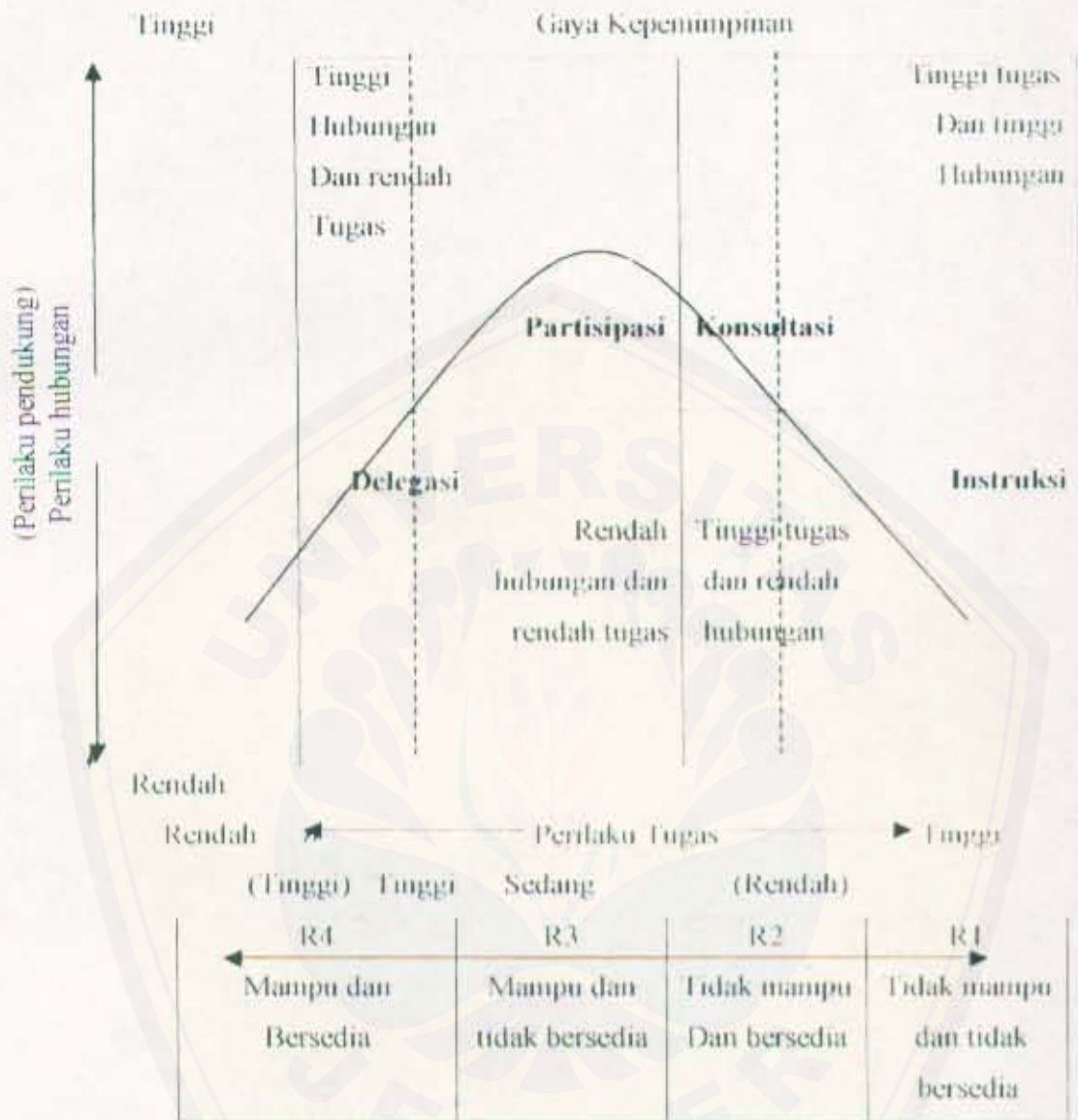
Teori Kepemimpinan Kontinum menyimpulkan bahwa pemimpin yang berperilaku pada ujung kontinum yang autokratis cenderung berorientasi pada tugas dan menggunakan kekuasaan mereka untuk mempengaruhi pengikut, sedangkan pemimpin yang berperilaku pada ujung demokratis cenderung berorientasi pada kelompok dan karenanya memberikan keleluasaan yang cukup tinggi bagi pengikut dalam melaksanakan pekerjaan.

#### **4) Model Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard**

Kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard didasarkan atas hubungan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu. Model ini menganggap tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi pengikut. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan pemimpin terhadap pengikut yang akan dipengaruhi pemimpin. Dengan kata lain kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat bergantung pada bawahan. Model ini berfokus pada kesesuaian gaya kepemimpinan sejalan dengan pengikut. Hubungan ini dilukiskan dalam gambar berikut.



Gambar 4. Model Gaya Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard



Sumber : Hersey dan Blanchard (1995:181)

Model kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa variasi hubungan antara gaya kepemimpinan situasional yang sesuai dengan bawahan dihubungkan dengan perilaku tugas dan perilaku hubungan seperti dikemukakan Hersey dan Blanchard (1995:182) membentuk empat varian gaya kepemimpinan, yaitu:

(a) Gaya Instruksi

Gaya ini ditujukan untuk bawahan yang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak

kompeten atau tidak yakin. Ketidakyakinan mereka adalah karena ketidakyakinan dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas tertentu. Gaya instruksi yang direktif yang menyediakan arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan seperti itu. Gaya ini untuk menetapkan peranan dan memberitahu tentang apa, bagaimana, kapan dan dimana melakukan berbagai tugas/pekerjaan.

(b) Gaya Konsultasi

Gaya ini ditujukan untuk bawahan yang tidak mampu tetapi mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah yakin tetapi kurang memiliki ketrampilan pada saat sekarang. Gaya konsultasi yang menyediakan perilaku direktif, karena kurang mampu tetapi juga perilaku supportif untuk memperkuat kemauan dan antusias mereka. Gaya ini disebut konsultasi oleh Hersey dan Blanchard karena pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan.

(c) Gaya Partisipasi

Gaya ini ditujukan untuk bawahan yang mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmampuan seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Gaya ini juga dapat mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas.

(d) Gaya Delegasi

Gaya ini ditujukan untuk bawahan mampu dan mau atau yakin untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian gaya delegasi menyediakan arahan atau dukungan yang rendah dari pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya.

Dari berbagai model kepemimpinan situasional diatas, penulis hanya memfokuskan pada gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Pertimbangan penulis karena berdasarkan data-data pada latar belakang, perilaku pemimpin dalam mempengaruhi aktivitas pegawai untuk pelaksanaan tugas.



pekerjannya untuk meningkatkan kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh kematangan pegawai yaitu kemampuan dan kemauan pegawai. Kepemimpinan situasional menekankan pada situasi dalam menentukannya perilaku kepemimpinannya. Pegawai membutuhkan improvisasi dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya dan improvisasi dari pegawai tersebut harus disesuaikan dengan kemampuan pegawai. Penekanan situasi pendekatan kepemimpinan situasional adalah pada perilaku pemimpin dengan pengikut, seperti yang diungkapkan oleh Hersey dan Blanchard (1995:179) bahwa, "Dengan demikian, meskipun semua variabel situasi (pemimpin, pengikut, atasan, sejawat, organisasi, desakan pekerjaan, dan waktu) adalah penting, dalam kepemimpinan situasional penekanan diletakkan pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut". Dengan penekanan pada perilaku dan pengikut, dorongan lebih diarahkan pada kemungkinan untuk melatih bawahan dalam upaya mengadaptasi perilaku pemimpin dalam berbagai situasi. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa pengikut adalah vital dalam situasi apapun, karena secara individual pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin.

Pemimpin yang dapat diterima oleh pengikutnya akan dapat membantu pengikut dalam mengejar ambisinya dan berkembang dalam organisasi, sehingga perilaku pemimpin diharapkan bisa disesuaikan dengan kondisi pengikut yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pengikut. Sesuai dengan pendapat Abdulsyani (1987:260) bahwa:

Perilaku pemimpin yang diterapkan berdasar pendekatan situasional dapat dikatakan lebih efektif karena merupakan suatu kombinasi dari beberapa dimensi perilaku kepemimpinan, sehingga dengan demikian dapat mendorong peningkatan kinerja dari para bawahan.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa secara teoritis bahwa perilaku pemimpin mempunyai hubungan terhadap tingkat pencapaian kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Berkaitan dengan pemecahan masalah yang harus dihadapi, maka konsep yang penulis ajukan adalah sebagai berikut:

1. Konsep Perilaku Pemimpin
2. Konsep Kinerja Pegawai

### 1.4.3 Konsep Perilaku Pemimpin

Suatu organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuannya tidak terlepas dari peran seorang pemimpin dan bawahannya. Keduanya harus bisa bekerja sama dengan baik sesuai dengan tugasnya masing-masing. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya agar dapat melaksanakan tugasnya, sehingga tujuan dari organisasi tersebut bisa tercapai.

Dalam kepemimpinan situasional penekanan difokuskan pada perilaku pemimpin dan bawahannya. Menurut Siagian (1993:120), "Perilaku merupakan keseluruhan tabiat dan sifat seseorang yang tercermin dalam ucapan dan tindak tanduknya sebagai anggota organisasi". Sedangkan arti pemimpin menurut Hersey dan Blanchard (1995:186) yaitu, "Pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu". Selanjutnya dinyatakan pula oleh Hersey dan Blanchard (1995:114) bahwa, "Perilaku pemimpin adalah adalah pola perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat mempengaruhi bawahannya. Perilaku pemimpin terdiri dari kombinasi antara perilaku tugas dengan perilaku hubungan".

Berdasarkan dari pendapat tersebut diatas, dalam penelitian ini indikator perilaku pemimpin yang digunakan adalah sebagai berikut

#### a. Perilaku Tugas

Pengertian perilaku tugas oleh Hersey dan Blanchard (1995:114) adalah sebagai berikut.

Perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa perilaku tugas dapat menentukan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan dikerjakan,



untuk apa, biaya berapa, darimana, dengan siapa mengerjakannya dan kesemuanya ini disampaikan kepada pegawai.

Instrumen untuk mengukur perilaku tugas menurut Hersey dan Blanchard (1995:191) didasarkan dalam lima dimensi perilaku sebagai berikut.

....

Tabel 2 Instrumen Untuk Mengukur Perilaku Tugas

Dimensi Perilaku Tugas	Indikator Perilaku
	Sejauh mana pemimpin ...
Penyusunan tujuan	Menetapkan tujuan yang ingi dicapai
Pengorganisasian	Mengorganisasi situasi kerja
Menetapkan batas waktu	Menetapkan batas waktu bagi orang-orangnya
Pengarahan	Memberikan arahan spesifik
Pengendalian	Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan

Sumber : Hersey dan Blanchard (1995:191)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa inti dari konsep perilaku tugas adalah terletak pada proses komunikasi satu arah yaitu adanya petunjuk dari pemimpin yang perlu dilakukan oleh bawahan

#### b. Perilaku Hubungan

Pengertian perilaku hubungan oleh Hersey dan Blanchard (1995:114) adalah sebagai berikut.

Perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan apa anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis dan kemudahan perilaku.

Instrumen untuk mengukur perilaku hubungan menurut Hersey dan Blanchard (1995:191) didasarkan dalam lima dimensi perilaku sebagai berikut

Tabel 3 Instrumen Untuk Mengukur Perilaku Hubungan

Dimensi Perilaku Hubungan	Indikator Perilaku
	Sejauh mana pemimpin ...
Memberikan dukungan	Memberikan dukungan dan dorongan
Mengkomunikasikan	Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat "memberi dan menerima" tentang pekerjaan
Memudahkan interaksi	Memudahkan interaksi diantara orang-orangnya
Aktif menyimak	Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
Memberikan bantuan	Memberikan balikan tentang prestasi

Sumber : Hersey dan Blanchard (1995:191)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa inti dari konsep perilaku hubungan adalah adanya penggunaan komunikasi dua arah atau timbal balik antara pemimpin dengan anggota baik dalam proses pengambilan keputusan (menentukan program) dan pelaksanaannya. Digunakannya komunikasi dua arah tersebut diharapkan memperoleh dukungan sosio-emosional dan psikologis.

#### 1.4.4 Konsep Kinerja Pegawai

Dalam bagian ini, penulis akan menguraikan tentang pengertian kinerja pegawai dan indikator-indikatornya yang akan digunakan pada analisis ini. Oleh sebab itu perlu dipahami terlebih dahulu pengertian dari kinerja pegawai itu sendiri secara lebih mendalam. Tentang istilah kinerja, Dharna (1986:30) menjelaskan bahwa, "Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau kelompok orang".

Ada beberapa syarat kriteria ukuran kinerja pegawai yang umum dipakai yaitu kuantitas, kualitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Lebih lanjut Dharna (1986:32) mengatakan hampir seluruh cara pengukuran kinerja pegawai mempertimbangkan kuantitas pekerjaan dan kualitas pekerjaan.



Berdasarkan dari pendapat tentang pengukuran kinerja pegawai tersebut diatas, dalam penelitian ini indikator kinerja pegawai yang digunakan adalah : a) kuantitas pekerjaan, dan b) kualitas pekerjaan.

#### a. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan pegawai. Jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang produksi, kuantitas alat yang tepat untuk mengukur kinerja pegawai. Oleh karena itu tidak semua jenis pekerjaan dapat diukur dengan kuantitas pekerjaan.

#### b. Kualitas pekerjaan

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi-rendahnya kinerja pegawai dapat dinilai dari sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas yang baik.

Berdasarkan kedua konsep tersebut (perilaku pemimpin dan kinerja pegawai) maka dibuat model penelitian, yang bertujuan untuk memudahkan pemahaman tentang konsep yang digunakan dalam penelitian ini. Model penelitian tersebut digambarkan dalam gambar berikut.

Gambar 2. Model Penelitian



Dari gambar model penelitian tersebut diatas dapat diketahui bahwa perilaku pemimpin yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan yang diterapkan seorang pemimpin akan mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kuantitas pekerjaan dan kualitas pekerjaan dalam pelaksanaan tugasnya. Jadi pada dasarnya perilaku pemimpin mempunyai implikasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dalam persoalan ini pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap berakhirnya tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawainya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

#### 1.4.5 Hubungan Antara Konsep Perilaku Pemimpin dengan Konsep Kinerja Pegawai.

Sebagaimana yang telah penulis jelaskan di muka bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan adalah kemampuan pimpinan dalam menerapkan perilaku kepemimpinannya. Sedangkan kepemimpinan sendiri merupakan usaha yang dilakukan seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi bawahan agar mau melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Sugandha (1986:60) berikut ini :

Perilaku pemimpin adalah tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan organisasi, sasaran perilaku pemimpin adalah ketaatan dan disiplin dari anak buah (yang dipimpinnya) tujuannya adalah agar tercipta kinerja pegawai yang optimal.

Dari pernyataan diatas terlihat bahwa sasaran perilaku pemimpin adalah mengarahkan ketaatan dan disiplin kerja dari anak buah, yang tujuannya adalah agar segala sesuatu pelaksanaan tugas menjadi lebih optimal. Bahwa ketaatan dan disiplin dari anak buah adalah mutlak diperlukan dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan setiap bawahan dalam bertindak dan bekerja memerlukan suatu dorongan dari pemimpin. Dimana hal ini bisa terlihat dari adanya ketaatan dan disiplin dari anak buah.

#### 1.5 Hipotesis

Demikian pentingnya hipotesis sebagai pedoman kerja dalam penelitian, maka perlu diketahui kriteria hipotesis yang baik. Tjokrowinoto (1980:40) memberikan suatu persyaratan bagi suatu hipotesis sebagai berikut.

1. Hipotesis harus mengekspresikan hubungan antara dua variabel atau lebih
2. Hipotesis harus memungkinkan empiris testing apabila pengukuran dari masing-masing variabel dapat dilakukan sehingga usaha menguji hipotesis tersebut lebih mudah dilakukan.
3. Hipotesis haruslah cukup spesifik.
4. Hipotesis haruslah memperhitungkan ada tidaknya teknik untuk mengukurnya.



2. Hipotesis harus memungkinkan empiris testing apabila pengukuran dari masing-masing variabel dapat dilakukan sehingga usaha menguji hipotesis tersebut lebih mudah dilakukan.
3. Hipotesis haruslah cukup spesifik.
4. Hipotesis haruslah memperhitungkan ada tidaknya teknik untuk mengukurnya.

Menurut jenisnya hipotesis dibagi menjadi dua, yaitu hipotesis nol dan hipotesis kerja, seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (1993:64) sebagai berikut.

Ada dua jenis hipotesis yang digunakan dalam penelitian, yaitu .

1. Hipotesis kerja atau disebut dengan hipotesis alternatif, disingkat dengan  $H_a$ . Hipotesis kerja menyatakan adanya hubungan antara variabel X dan Y atau adanya perbedaan dua kelompok.
2. Hipotesis nol disingkat  $H_0$  atau hipotesis nihil menyatakan tidak ada hubungan atau perbedaan antara dua variabel X dan Y.

Berdasarkan pendapat diatas, maka sesuai dengan perumusan masalah yang ada, penulis dalam penelitian ini mengemukakan hipotesis sebagai berikut.

- $H_a$  Ada Hubungan antara perilaku pemimpin dengan Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember
- $H_0$  Tidak Ada hubungan antara perilaku pemimpin dengan kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

### 1.6 Defenisi Operasional

Definisi operasional dimaksudkan untuk mempermudah dalam pengukuran masing-masing variabel dalam indikator-indikatornya. Dalam kaitan ini, Singarimbun dan Effendi (1987:46) mengemukakan bahwa, "Operasionalisasi adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama".

Berdasarkan uraian diatas, maka untuk membatasi secara tegas variabel penelitian yang telah dirumuskan dalam hipotesis serta agar dapat berhubungan dengan dunia empiris, maka masing-masing variabel ini akan penulis operasionalkan sebagai berikut.

1. Variabel Pengaruh (X) yaitu Perilaku Pemimpin di Kantor Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Jember
2. Variabel Terpengaruh (Y) yaitu Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

#### **1.6.1 Variabel Pengaruh (X) yaitu Perilaku Pemimpin di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember**

Definisi konseptual perilaku pemimpin adalah perilaku pemimpin dalam bentuk mengatakan, menjual, berperan serta dan mendelegasikan yang diukur dengan dua instrumen pokok yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Variabel dan unsur-unsur empiris yang menjadi indikator dari perilaku pemimpin adalah sebagai berikut.

##### **a. Perilaku Tugas**

Perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin dalam mengorganisasikan dan menetapkan peranan bawahan. Berdasarkan indikator tersebut, dapat diturunkan item-item yang digunakan untuk mengukur indikator perilaku tugas adalah :

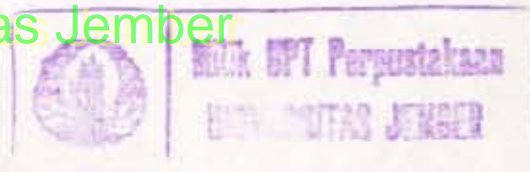
- 1) Mengkoordinasikan situasi kerja
- 2) Pembagian tugas kepada bawahan yang sesuai dengan kedudukan bawahan
- 3) Menetapkan batas waktu penyelesaian pekerjaan
- 4) Pengarahan kepada bawahan sebelum pekerjaan dilaksanakan
- 5) Pengendalian terhadap pelaksanaan tugas bawahan

##### **b. Perilaku Hubungan**

Perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka. Berdasarkan indikator tersebut, dapat diturunkan item-item yang digunakan untuk mengukur indikator perilaku hubungan adalah :

- 1) Pemberian dukungan terhadap pegawai yang menjalankan tugas





- 2) Komunikasi dengan bawahan tentang pelaksanaan pekerjaan
- 3) Pemberian kesempatan berinteraksi dengan bawahan
- 4) Keaktifan menyimak aspirasi bawahan
- 5) Tanggapan untuk mengatasi permasalahan bawahan

### **1.6.2 Variabel Terpengaruh (Y) yaitu Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember**

Defenisi konseptual kinerja pegawai adalah sesuatu yang dihasilkan atau produk jasa dari seseorang atau sekelompok orang. Adapun untuk mengukur variabel kinerja pegawai dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut.:

#### **a. Kuantitas pekerjaan**

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Dari uraian tersebut, indikator kuantitas kerja dapat diukur dengan item-item sebagai berikut :

Banyaknya tugas atau pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

#### **b. Kualitas pekerjaan**

Kualitas pekerjaan menunjukkan sejauh mana mutu seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang meliputi ketelitian, kerapian dan kesesuaian. Berdasarkan indikator diatas, dapat diturunkan item-item yang digunakan untuk mengukur indikator kualitas pekerjaan adalah::

- 1) Ketelitian mengerjakan tugas
- 2) Kerapian dalam pekerjaan
- 3) Kesesuaian pelaksanaan pekerjaan

Demikian definisi operasional dari masing-masing variabel, selanjutnya untuk dapat mengukur data-data yang diperoleh terhadap item-item diatas, maka kriteria penilaian sebagai berikut.

- a) Jawaban selalu mendapat skor (3)
- b) Jawaban kadang-kadang mendapat skor (2)

c) Jawaban tidak pernah mendapat skor (1)

Dari hasil skor jawaban responden ini nantinya akan dianalisa ke dalam analisis kuantitatif atau analisis statistik, sehingga dapat diketahui ada tidaknya pengaruh antara variabel-variabel yang penulis jelaskan dimuka.

### **1.7 Metode Penelitian**

Metode penelitian adalah langkah kongkrit untuk suatu penelitian dimana akan diperoleh hasil yang ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya. Hal ini akan terwujud apabila metode penelitian yang digunakan secara sistematis dan teratur berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Hadi (1981:4) mengemukakan pendapat sebagai berikut.

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

Dari pendapat tersebut jelaslah bahwa penelitian adalah merupakan penelaahan yang dilakukan melalui penyelidikan yang nyata dan sempurna daripada seluruh pembuktian yang nyata dari suatu masalah yang dapat ditentukan sehingga kita dapat merencanakan masalahnya

Metode penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah

1. Penentuan populasi
2. Metode penentuan sampel
3. Metode pengumpulan data
4. Metode Analisis data

Untuk lebih jelasnya, masing-masing metode tersebut akan penulis jabarkan satu persatu.

#### **1.7.1 Penentuan populasi**

Dalam melakukan penelitian, maka peneliti terlebih dahulu harus menentukan daerah atau lokasi yang menjadi obyek penelitian. Keseluruhan unsur atau elemen yang ada dalam daerah penelitian ini disebut populasi. Singarimbun



dan Effendi (1987:108) mengemukakan bahwa, "Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga".

Berdasarkan pengertian ini, yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Tabel.6 Penyebaran Populasi Penelitian

No	Bagian	Jumlah
1.	Kepala Dinas	1
2.	Bagian Tata Usaha	33
3.	Sub Bagian Progam	13
4.	Sub Dinas Pendapatan dan Penetapan	17
5.	Sub Dinas Penagihan	15
6.	Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain	11
7.	Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan	12
	JUMLAH	102

Sumber: Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember  
Th. 2002

### 1.7.2 Metode penentuan sampel

Sugiyono (2000:57) menyatakan bahwa, "Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi". Apabila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi karena keterbatasan biaya, tenaga dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Hadi (1981:71) bahwa, "Dalam suatu penelitian tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena disamping memakan banyak biaya juga membutuhkan waktu yang lama, oleh karena itu dibutuhkan sampel yaitu sebagian individu yang akan diselidiki".

Jumlah sampel yang harus diambil dalam suatu penelitian tidak ada ketentuan yang mutlak. Hal ini sesuai dengan pendapat Hadi (1981:71) bahwa, "Sebenarnya tidak ada suatu ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel

yang harus diambil dari suatu populasi. Ketidak adaan ketentuan yang mutlak itu tidak perlu menimbulkan keragu-raguan pada seorang peneliti".

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mengambil sampel sebanyak 24 pegawai dengan menggunakan Proportionate Stratified Random Sampling, seperti yang diungkapkan Sugiyono (2000:59) yaitu, "Mengambil sampel dengan memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi". Teknik ini digunakan karena populasi mempunyai unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Dalam penelitian ini Kepala Dinas tidak dijadikan sampel karena Kepala Dinas sebagai pemimpin. Pada penelitian ini sampelnya sebagai berikut.

Tabel.7 Penyebaran Sampel Penelitian

No	Bagian	Jumlah Populasi	Proporsi	Jumlah Sampel
1.	Bagian Tata Usaha	9	$9/102 \times 24 = 2,13$	2
2.	Sub Bagian Program	17	$17/102 \times 24 = 3,99$	4
3.	Sub Dinas Pendapatan dan Penetapan	17	$17/102 \times 24 = 3,99$	4
4.	Sub Dinas Penagihan	17	$17/102 \times 24 = 3,99$	4
5.	Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain	17	$17/102 \times 24 = 3,99$	4
6.	Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan	17	$17/102 \times 24 = 3,99$	4
7.	UPPD	7	$7/102 \times 24 = 1,66$	2
	JUMLAH	101		24

Sumber: Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Th. 2002 yang diolah

### 1.7.3 Metode pengumpulan data

Bahwa data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis yakni, data primer dan data sekunder. Data primer diperlukan untuk pengujian hipotesis yang telah ditetapkan, sedangkan data sekunder diperlukan untuk



memberikan gambaran (diskripsi) tentang obyek penelitian. Adapun teknik untuk mengumpulkan data penelitian sebagai berikut.

#### **a. Teknik observasi**

Dalam melakukan penelitian, teknik observasi diperlukan sekali, karena dengan pengamatan dan pencatatan inilah peneliti akan menangkap fenomena dengan jelas. Hadi (1981:136) mengatakan bahwa, "Observasi biasanya diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki, dalam arti luas sebenarnya observasi tidak hanya terbatas kepada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung".

Disini jelas, bahwa observasi merupakan pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena-fenomena yang dihadapi.

#### **b. Teknik dokumentasi**

Metode dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang bersifat sekunder, yang merupakan pelengkap data yang diperoleh dari metode lain. Metode ini dilakukan dengan jalan mengadakan pencatatan atau mengutip data-data yang ada dilokasi penelitian, dengan maksud untuk memperoleh data untuk penyusunan diskripsi wilayah penelitian sehingga mampu memperjelas dan mendukung analisa penelitian. Mengenai metode dokumentasi Surachmad (1985:134) berpendapat bahwa, "Dokumentasi merupakan laporan tertulis dari suatu peristiwa, yang isinya terdiri atas penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa itu, dan ditulis sengaja untuk menyimpan dan meneruskan keterangan mengenai peristiwa tersebut".

#### **c. Teknik interview / wawancara**

Metode ini dilakukan dengan tujuan memperoleh data dari suatu penelitian yang dilakukan dengan tanya jawab secara sistematis berdasarkan tujuan penelitian tersebut. Menurut Hadi (1981:192) yang dimaksud dengan wawancara/interview sebagai berikut.

Wawancara atau interview adalah sebagai suatu proses tanya jawab lisan, dalam mana dua orang atau lebih berhadapan langsung secara fisik, yang satu dapat melihat yang lain, mendengar dengan telinganya sendiri tampaknya merupakan pengumpulan informasi yang langsung tentang beberapa jenis data sosial.

Dari pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa wawancara atau interview merupakan bentuk komunikasi secara langsung antara pihak peneliti dan pihak responden dengan maksud untuk mencari dan mengumpulkan data.

#### **d. Teknik kuesioner**

Teknik kuesioner merupakan pengumpulan data dari responden yang dilakukan dengan jalan menyampaikan daftar-daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk mendapatkan jawaban, atau lebih dikenal dengan metode angket. Koentjoroningrat (1986:125) menyatakan bahwa, "Salah satu teknik pengumpulan data dengan menyampaikan pertanyaan secara tertulis yang berupa daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis". Adapun daftar pertanyaan itu bersifat tertutup dalam artian telah disediakan alternatif jawaban untuk setiap pertanyaan, sehingga responden tinggal memilih salah satu jawaban yang tersedia.

#### **1.7.4 Metode analisis data**

Setelah data dapat terkumpul melalui beberapa metode pengumpulan data sebagaimana tersebut diatas, maka selanjutnya data yang masih mentah tersebut diolah sedemikian rupa sehingga siap untuk dianalisis guna membuktikan hipotesis sebagaimana yang diajukan apakah diterima atau tidak yang pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan yang bersifat general.

Analisis data dapat dilakukan melalui analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Koentjoroningrat (1986:128) bahwa, "Sesungguhnya analisis itu dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Perbedaan ini tergantung pada sifat data yang dikumpulkan peneliti".

Dari pendapat tersebut penulis akan menggunakan analisis data kuantitatif dengan teknik korelasi rank spearman ( $r_s$ ) dengan alasan bahwa rank spearman



adalah ukuran asosiasi yang menuntut variabel sekurang-kurangnya dalam skala ordinal sehingga obyek-obyek/individu-individu yang dipelajari dapat di rangking dalam 2 rangkaian berurut (Siegel,1997:250), dirumuskan sebagai berikut.

Rumus Korelasi Rank Spearman :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{N^2 - N}$$

(Siegel, 1997:250)

dimana :

$r_s$  : Koefisien korelasi

$N$  : Jumlah responden

$d_i$  : Perbedaan selisih antar jenjang

Jika terdapat rank kembar maka digunakan rumus sebagai berikut.

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}}$$

dimana :

$$\sum X^2 = \frac{N^3 - N}{12} \quad \sum T_X \quad \sum Y^2 = \frac{N^3 - N}{12} \quad \sum T_Y$$

Untuk mengetahui  $T_x$  dan  $T_y$  dapat dicari dengan menggunakan rumus

$$\sum T_X = \frac{l^2 - l}{12} \quad \sum T_Y = \frac{l^2 - l}{12}$$

Untuk menguji  $r_s$  digunakan t-test sebagai berikut .

$$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$$

Keterangan :

- rs : Rho (Korelasi Rank Spearman)
- X dan Y : Variasi antar variabel
- di : Diferensiasi Integral ( Perbedaan Derajat Integral)
- Tx dan Ty : Frekuensi kembar dari variabel X dan Y
- t : Nilai kembar dari rank X dan Y

Langkah selanjutnya dari analisis data tersebut adalah pengukuran taraf kepercayaan atau taraf signifikansi dari hasil penelitian. Dalam hal ini penulis menentukan taraf signifikansi sebesar 95% dengan batas kesalahan sebesar 5%.

Setelah diperoleh dari hasil hitung analisis data, maka untuk menyimpulkan uji hipotesis yang telah penulis rumuskan dimuka ada beberapa ketentuan sebagai berikut :

- $H_0$  diterima apabila nilai  $r_s$  hitung lebih kecil dari nilai atau harga tabel, berarti tidak terdapat hubungan antar variabel.
- $H_0$  ditolak apabila nilai  $r_s$  hitung lebih besar atau sama dengan nilai atau harga tabel, berarti ada hubungan antar variabel.



## II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

### 2.1 Pengantar

Deskripsi lokasi penelitian merupakan suatu gambaran daerah penelitian yang mempunyai nilai yang penting bagi penulis maupun pihak yang lain yang membutuhkan, juga bisa mengetahui secara jelas tentang keadaan atau kondisi daerah yang menjadi objek penelitian tersebut.

Sesuai dengan ketentuan pasal 11 Undang-Undang nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka dalam rangka penyelenggaraan Otonomi Daerah diperlukan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab di daerah secara proposional yang diwujudkan dengan kewenangan dan kemampuan dalam menggali sumber pendapatan daerah. Kewenangan tersebut perlu dilaksanakan oleh suatu organisasi yang secara integral holistik dan terpadu dalam menangani seluruh pendapatan daerah.

Untuk pelaksanaannya perlu diatur dan ditetapkan dengan peraturan daerah. Berdasarkan hal-hal diatas, maka dikeluarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 88 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

### 2.2 Kedudukan, Tugas Pokok Dan Fungsi

Dinas Pendapatan mempunyai kedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintahan Kabupaten dibidang pendapatan Daerah. Dinas Pendapatan dipimpin oleh seorang kepala dinas yang melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

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

Dalam menyelenggarakan tugasnya Dinas Pendapatan Kabupaten mempunyai fungsi :

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan.
- b. Pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum.
- c. Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Dinas dan Cabang Dinas di bidang Pendapatan.
- d. Pengawasan dan pengendalian teknis di bidang pendapatan.
- e. Pengelolaan urusan ketatausahaan dinas.
- f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan Bupati.

### 2.3 Susunan Organisasi

Susunan organisasi Dinas Pendapatan terdiri dari

- a. Kepala Dinas
- b. Bagian Tata Usaha
- c. Sub Dinas Program
- d. Sub Dinas Pendataan dan Penetapan
- e. Sub Dinas Penagihan
- f. Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan lain-lain
- g. Sub Dinas Hasil Pendapatan
- h. Cabang Dinas dan Unit Pelayanan Teknis Dinas

#### 2.3.1. Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas memimpin jalannya Dinas Pendapatan dalam menjalankan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang pendapatan dan tugas-tugas lainnya yang diserahkan oleh Kepala Daerah kepadanya.

#### 2.3.2. Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh satuan organisasi dalam lingkungan dinas Pendapatan Daerah Kabupaten.



Untuk menyelenggarakan tugas tersebut bagian Tata Usaha mempunyai Fungsi :

- a. Melaksanakan penyusunan rencana program dan pelaporan serta pembinaan organisasi tata laksana.
- b. Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian dan kesejahteraan pegawai.
- c. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan dan gaji pegawai.
- d. Melaksanakan penyusunan rumah tangga dan perlengkapan, surat menyurat dan kearsipan.
- e. Melaksanakan pelayanan teknis administratif kepada Kepala Dinas dan semua unit organisasi di lingkungan Dinas Pendapatan.
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala Dinas Pendapatan.

Bagian Tata Usaha terdiri dari :

- a. Sub Bagian Keuangan, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan keuangan.
- b. Sub Unit Kepegawaian, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan kepegawaian.
- c. Sub Unit Bagian perlengkapan, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program kebutuhan, pengelolaan dan administrasi perbekalan, perlengkapan, dan materil.
- d. Sub bagian Umum, mempunyai tugas melaksanakan urusan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga dan perjalanan dinas.

Sub bagian masing-masing dipimpin seorang kepala Sub Dinas dan bertanggung jawab kepada Kepala bagian Tata Usaha.

### **2.3.3. Sub Dinas Program**

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

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Sub Dinas Program mempunyai fungsi :

- a. Membuat penyusunan rencana bidang pendapatan.
- b. Membuat penyusunan kebijakan teknis serta program kerja tahunan bidang pendapatan daerah.
- c. Membuat analisis terhadap penggalan potensi daerah melalui penelitian-penelitian.
- d. Mengadakan koordinasi pada instansi<sup>3</sup> terkait, instansi vertikal terhadap pengembangan pendapatan daerah.
- e. Melakukan pemantauan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program kerja pendapatan daerah.

Sub Dinas Program Terdiri dari :

- a. Seksi penyusunan Program, mempunyai tugas :
  - Menyusun rencana pendapatan daerah melalui program kerja secara intensifikasi dan atau ekstensifikasi.
  - Melakukan pembinaan teknis operasional pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah.
- b. Seksi pemantauan dan pengendalian, mempunyai tugas :
  - Melakukan pemantauan operasional penagihan yang bersumber dari pajak daerah dan retribusi daerah.
  - Melakukan pengendalian penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah serta pendapatan daerah lainnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan.
  - Melakukan pemantauan dan pengendalian terhadap keberadaan objek pajak daerah dan retribusi daerah.
- c. Seksi pengembangan dan pendapatan, mempunyai tugas :
  - Melakukan pengkajian pengembangan terhadap objek-objek pajak daerah dan retribusi daerah.
  - Melakukan perumusan kebijakan teknis kerjasama dengan pihak ketiga dalam pembangunan regional secara makro di bidang pendapatan.



d. Seksi Evaluasi dan Pelaporan, mempunyai tugas

- Mengadakan evaluasi secara periodik atas pemasukan/penerimaan yang bersumber dari pajak daerah dan penerimaan lain-lain serta BUMD/ perusahaan Daerah dan pendapatan lain-lain.

Masing-masing seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Program.

#### 2.3.4. Sub Dinas Pendataan dan Penetapan

Sub Dinas pendataan dan Penetapan, mempunyai tugas

- a. Melakukan pendataan objek pajak daerah dan retribusi daerah
- b. Membantu melakukan pendataan objek dan subjek pajak bumi dan Bangunan yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak.
- c. Melakukan penetapan jumlah pajak daerah dan retribusi daerah yang terhutang.
- d. Menata usahakan jumlah ketetapan PBB yang penagihannya dilimpahkan kepada daerah, berdasarkan Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) dan daftar Himpunan Pokok Pembayaran (DHPP) PBB.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud diatas, Sub Dinas Pendataan dan Penetapan mempunyai Fungsi :

- a. Melakukan peremajaan data objek dan subjek pajak/retribusi daerah untuk pengembangan/peningkatan potensi.
- b. Menghimpun dan mengolah data objek dan subjek Wajib pajak/Retribusi daerah melalui surat pemberitahuan Objek Pajak dan Retribusi daerah.
- c. Melakukan pemeriksaan lokasi/lapangan atas keberadaan objek pajak/Retribusi daerah yang tutup atas permohonan Wajib pajak.
- d. Melakukan penetapan dan penerbitan Surat ketetapan pajak/retribusi daerah.

- e. Melakukan pendaftaran Wajib Pajak/ Retribusi Daerah melalui formulir pendaftaran surat penyusunan daftar induk yang berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan.
- f. Membantu melakukan penerimaan SPPT PBB beserta Dhpp pbb dan dokumentasi PBB yang lain diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak serta mendistribusikan kepada Wajib pajak dan Kepala Unit lain yang terkait.
- g. Melaksanakan kegiatan-kegiatan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas pendapatan.

Sub Dinas pendataan dan Pendaftaran terdiri dari :

- a. Seksi pendataan dan Pendaftaran, mempunyai tugas :
  - Mendistribusikan dan menerima kembali formulir pendaftaran yang telah diisi oleh wajib pajak dan retribusi daerah.
  - Membuat laporan tentang formulir pendaftaran wajib pajak dan retribusi daerah yang belum dikembalikan.
  - Mencatat nama dan alamat calon wajib pajak dan retribusi daerah dalam formulir pendaftaran wajib pajak dan retribusi daerah.
  - Melakukan pemeriksaan data objek pajak dan retribusi daerah dilapangan/lokasi dan melaporkan hasilnya.
- b. Seksi pengolahan Data dan informasi, mempunyai tugas :
  - Mengumpulkan dan mengelola data objek pajak dan retribusi daerah yang berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan untuk membuat dalam registrasi, pengklasifikasian jenis dan penggolongan pajak/retribusi.
  - Menginformasikan hasil pengelolaan data pajak/retribusi daerah yang berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan kepada unit-unit kerja dalam lingkungan Dinas pendapatan.
  - Memberikan pelayanan informasi secara teknis atas pajak/retribusi daerah kepada wajib pajak dan pihak lain yang memerlukan.
  - Membantu melakukan penyampaian SPOP PBB kepada para wajib pajak.



- c. Seksi Penetapan, mempunyai tugas
  - Menghitung dan menetapkan besaran jumlah pajak/retribusi daerah yang terhutang.
  - Menerbitkan surat ketetapan pajak (SKP), Surat ketetapan Retribusi (SKR) dan surat-surat ketetapan pajak lainnya.
- d. Seksi Pemeriksaan, mempunyai tugas
  - Melakukan pemeriksaan dan meneliti kembali penetapan pajak/retribusi daerah yang terhutang melalui penerbitan surat ketetapan pajak dan retribusi daerah.
  - Melakukan klarifikasi/pemeriksaan atas penerbitan SKP dan SKR dengan membandingkan hasil yang diperoleh/penerimaannya.
  - Menginventaris dan memeriksa setiap penerbitan SKP dan SKR yang didistribusikan kepada wajib pajak/retribusi.

Masing-masing seksi sebagaimana dimaksud diatas dipimpin oleh kepala seksi yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Pendataan dan penetapan.

#### **2.3.5. Sub Dinas Penagihan**

Sub Dinas Penagihan, mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah yang telah melampaui batas.
- b. Melayani keberatan dan permohonan banding.
- c. Melayani permohonan restitusi atas kelebihan pajak/retribusi daerah.
- d. Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan daerah lainnya diluar pajak daerah dan retribusi daerah.

Untuk menyelenggarakan tugasnya, Sub Dinas penagihan mempunyai Fungsi :

- a. Melakukan kegiatan penagihan pajak daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Melaksanakan pelayanan keberatan, permohonan banding dan restitusi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- c. Mekanaskan koordinasi, evaluasi pada dinas-dinas penghasilan dan instansi vertikal yang berhubungan dengan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah serta pendapatan yang lainnya.
- d. Menginventaris jumlah tunggakan pajak daerah dan retribusi daerah serta ditindaklanjuti dengan penagihan.
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas pendapatan.

Sub Dinas penagihan terdiri dari

- a. Seksi pembukuan dan Verifikasi, mempunyai tugas :
  - Menerima dan mencatat semua SKP dan SKR dan surat-surat ketetapan lainnya serta SPP1 PBB.
  - 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.
  - Menyampaikan 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.
  - Meneliti dan mengkaji atas realisasi penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah serta pendapatan lainnya beserta permasalahannya.
- b. Seksi Penagihan dan Perhitungan, mempunyai tugas :
  - Melakukan perhitungan atas pajak daerah dan retribusi daerah terhutang yang terdapat pada wajib pajak dan retribusi daerah
  - Melakukan kegiatan penagihan dan retribusi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - Menyiapkan dan mendistribusikan surat menyurat dan dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan.



- Merumuskan langkah-langkah dalam mengintensifikasi operasionalisasi penagihan
- c. Seksi Restitusi dan Pemindahbukuan, mempunyai tugas
  - Melayani permohonan pengajuan restitusi atau pengembalian kelebihan pembayaran pajak daerah dan retribusi daerah.
  - Melakukan pemindahbukuan atas penerimaan awal pajak dan retribusi daerah dan penerimaan akhir akibat terjadi restitusi.
- d. Seksi Pertimbangan dan Keberatan, mempunyai tugas
  - Menerima dan melayani surat keberatan dan surat permohonan banding atas materi penetapan pajak dan retribusi daerah.
  - Membuat pertimbangan keputusan menerima atau menolak keberatan dan meneruskan penyelesaian permohonan banding ke Majelis Pertimbangan Pajak.

Masing-masing seksi dipimpin Seorang Kepala Seksi yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Penagihan

#### **2.3.6. 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 dan pendapatan lain-lain kepada instansi / unit-unit kerja terkait

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan lain-lain mempunyai fungsi :

- a. Melakukan koordinasi dengan unit-unit kerja penghasil atas peningkatan/ pengembangan potensi objek Retribusi Daerah dan pendapatan lain-lain.
- b. Merumuskan kebijakan yang bersumber dari retribusi daerah dan pendapatan lain-lain.
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Pendapatan.

Sub Dinas Retribusi Pendapatan lain-lain terdiri dari :

a. Seksi Penata Usahaan retribusi dan Pendapatan lain-lain :

Mempunyai tugas melakukan penatausahaan atas penertiban penerimaan pendapatan yang bersumber dari retribusi daerah dan pendapatan lain-lain.

b. Seksi Penerimaan lain-lain, mempunyai tugas :

- Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan lain-lain diluar pajak dan retribusi daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Melakukan kordinasi dan sinkronisasi stas penerimaan pendapatan yang bersumber dari penerimaan lain-lain.

c. Seksi penerimaan BUMD dan Pendapatan lain-lain, mempunyai tugas :

- Mengumpulkan dan mengolah sumber-sumber penerimaan BUMD dan pendapatan lain-lain.
- Melakukan koordinasi, konsultasi atas pengembangan penerimaan BUMD dan pendapatan lain-lain.

d. Seksi Legalisasi dan Pembukuan Surat-Surat Berharga, mempunyai tugas :

- Melegalisasikan benda-benda berharga yang dipergunakan sebagai sarana pemungutan pajak dan retribusi daerah
- Melaksanakan pembukuan atas surat-surat berharga yang diterbitkan.

Masing-masing seksi dipimpin oleh Kepala Seksi yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas dan pendapatan lain-lain.

### 2.3.7. Sub Dinas Bagi hasil Pendapatan.

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



Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan mempunyai fungsi :

- a. Membuat pengkajian atas perolehan penerimaan bagi hasil pendapatan yang terdiri dari bagi hasil pajak dan bagi hasil bukan pajak dan hasil kajian tersebut untuk dirumuskan dalam pengembangan perolehan penerimaan lebih lanjut.
- b. Melakukan koordinasi dengan pemerintah pusat dan propinsi atas penerimaan bagi Hasil Pendapatan yang bersumber dari Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak.

Sub Dinas Bagi hasil dan Pendapatan terdiri dari

- a. Seksi Penata Usahaan Bagi Hasil Pendapatan Pajak dan Non Pajak, mempunyai tugas melakukan penata usahaan atas penerbitan penerimaan pendapatan yang bersumber dari bagi hasil pajak dan bagi hasil non pajak yang merupakan sumber informasi dan data didalam penerimaan pendapatan daerah.
- b. Seksi Bagi Hasil Pajak, mempunyai tugas :
  - Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan pemerintah pusat dan Propinsi atas penerimaan hasil pajak.
  - Melakukan penghitungan / pengkajian dan mengolah data atas penerimaan yang bersumber dari bagi hasil pajak.
  - Menyiapkan data penerimaan bagi hasil pajak yang berasal dari PBB dan BPHTP untuk pembahasan rapat evaluasi Tim Intenfikasi tiap bulan.
- c. 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.
- d. Seksi Peraturan dan Perundang-undangan dan Pengkajian Pendapatan, mempunyai tugas :
  - Mengumpulkan, mengkaji dan mengelola data sumber-sumber pendapatan daerah.



- Merumuskan naskah rancangan Peraturan Daerah dan Keputusan Kepala Daerah tentang Perpajakan dan Retribusi Daerah dan pendapatan daerah lainnya.

Masing-masing Seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Bagi Hasil pendapatan

### 2.3.8. Unit Pelaksana Teknis Dinas

Unit Pelaksana Teknis Dinas mempunyai tugas memberikan pelayanan administrasi kepada Wajib Pajak dan Wajib Retribusi atas pelaksanaan pengutatan terhadap pajak dan retribusi daerah

### 2.3.9. Kelompok Jabatan Fungsional

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

## 2.4 Tata Kerja

- a. Dalam pelaksanaan tugasnya Kepala Dinas Pendapatan bertanggung jawab langsung pada Bupati, sedangkan pertanggung jawaban atas bidang administrasi melalui sekretaris daerah.
- b. 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.



- c. Tipe pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan harus menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi sesuai bidang tugasnya.

## 2.5 Bagan Susunan Organisasi

sesuai dengan peraturan Daerah Kabupaten Jember no 88 tahun 2000, maka susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Jember seperti terlihat pada lampiran akhir bab ini.

## 2.6 Keadaan dan komposisi pegawai

Pegawai merupakan unsur pertama yang ada dalam organisasi. Organisasi tidak akan berfungsi bila tidak ditangani oleh pegawai. Untuk itulah perlu kiranya untuk mengetahui keadaan pegawai yang ada di lingkungan kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Adapun jumlah pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah 102 orang (1 orang sebagai Kepala Dinas dan 101 orang Sebagai pegawai).

Tabel 8. Jumlah Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Berdasarkan Pendidikan

No	Jenis Pendidikan	Jumlah
1.	SD	7
2.	SLTP	4
3.	SMU	55
4.	Sarjana Muda	2
5.	Sarjana	33
6.	Magister	1
	JUMLAH	102

Sumber: Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember  
Th. 2002.

**Tabel 9. Jumlah Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Berdasarkan Pangkat dan Golongan.**

No	Golongan	Pangkat	Jumlah
1.	-	Rollstaat	40
2.	Ib	Juru	-
3.	Ila	Pengatur Muda	4
4.	Ilb	Pengatur Muda I	8
5.	Ile	Pengatur	3
6.	Ild	Pengatur Tingkat I	3
7.	IIla	Penata Muda	9
8.	IIlb	Penata Muda Tingkat I	21
9.	IIlc	Penata	16
10.	IIId	Penata Tingkat I	2
11.	IVa	Pembina	2
		JUMLAH	102

Sumber: Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Th. 2002.

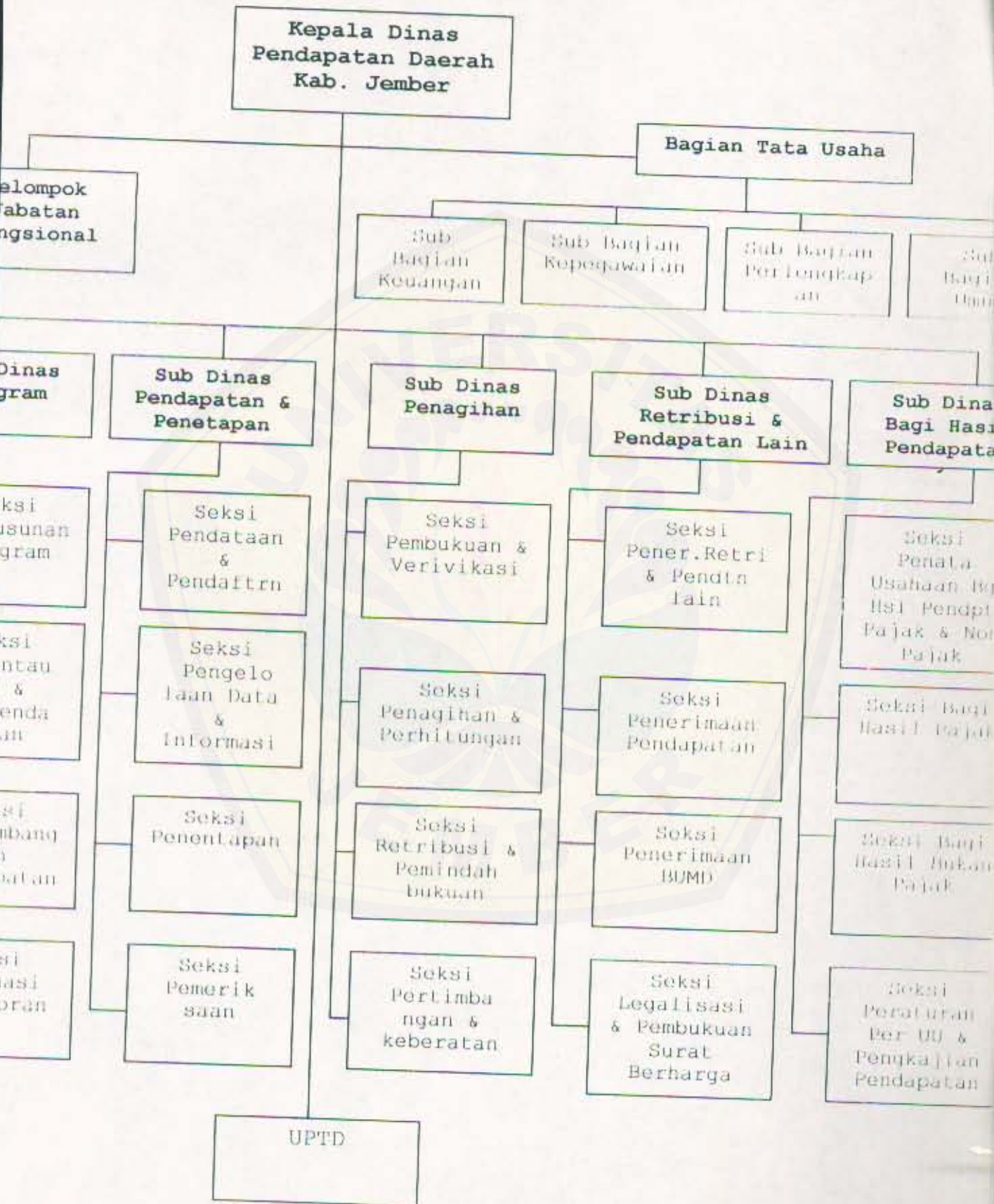
**Tabel 10. Data Pegawai Berdasarkan Bagian**

No	Bagian	Jumlah
1.	Kepala Dinas	1
2.	Bagian Tata Usaha	33
3.	Sub Bagian Progam	13
4.	Sub Dinas Pendapatan dan Penetapan	17
5.	Sub Dinas Penagihan	15
6.	Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain	11
7.	Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan	12
	JUMLAH	102

Sumber: Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Th. 2002.



### BAGAN SUSUNAN ORGANISASI DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN JEMBER



### III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

#### 3.1 Pengantar

Tahap penyajian data penelitian ini merupakan kelanjutan dari langkah operasionalisasi suatu penelitian, maka sebelum membahas analisis data, terlebih dahulu dikemukakan variabel-variabel dan data empiris. Selanjutnya dalam penelitian ini akan diuraikan dengan data yang berdasarkan skor masing-masing variabel yang diperoleh dari kuesioner dengan menggunakan 24 responden penelitian.

Sebelum melangkah lebih lanjut terlebih dahulu dijelaskan apa yang dimaksud variabel. Sugiyono (1997:20) menyatakan bahwa, "Variabel didalam suatu penelitian merupakan suatu atribut yang lam dalam kelompok tersebut".

Adapun macam-macam variabel menurut hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain diantaranya adalah variabel independen (pengaruh) dan variabel dependen (terpengaruh). Variabel independen adalah variabel yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel terpengaruh adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen.

Dalam penelitian ini akan ditelaah dua variabel yaitu:

1. Variabel pengaruh (X) yaitu Perilaku Pemimpin (Kepala Dinas) di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
2. Variabel terpengaruh (Y) yaitu Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

#### 3.2 Variabel Pengaruh (X) yaitu Perilaku Pemimpin (Kepala Dinas) di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Indikator dari variabel ini meliputi :

1. Perilaku Tugas
2. Perilaku Hubungan

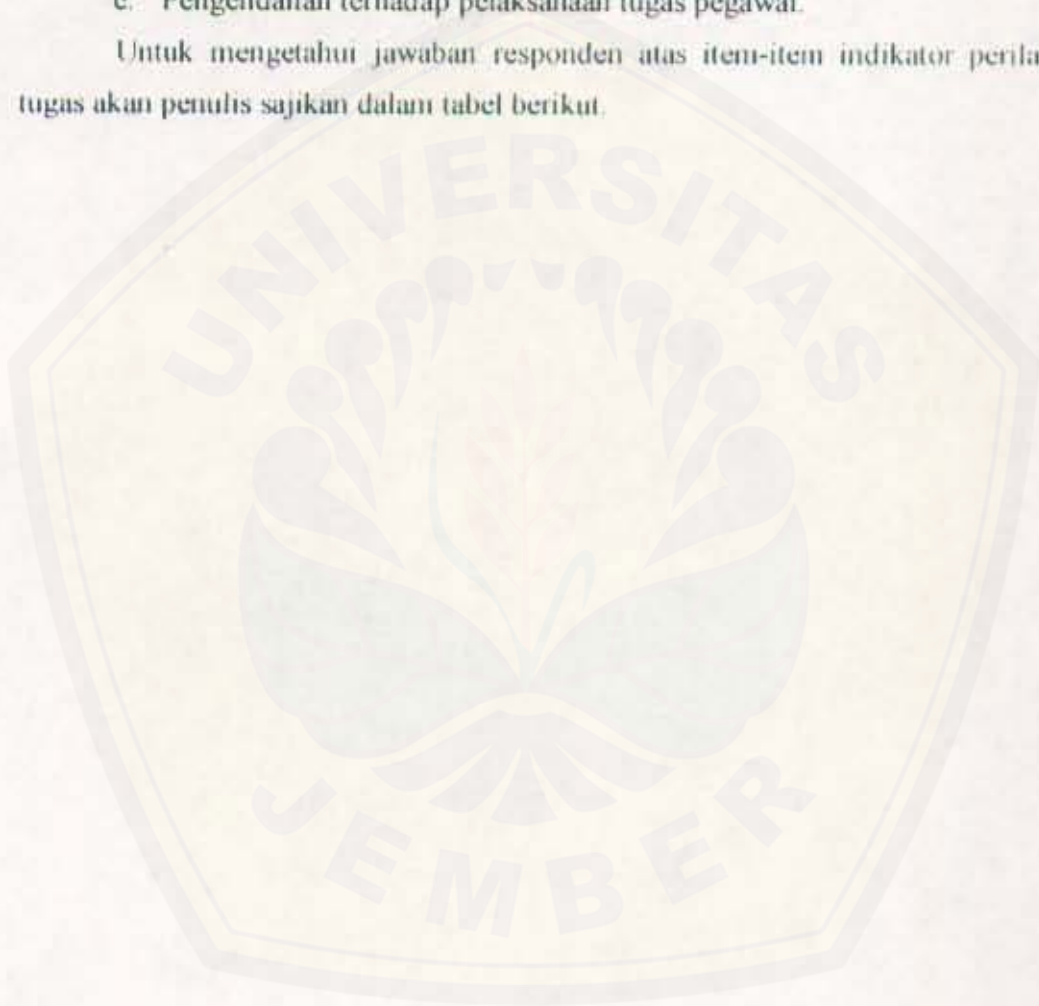


### 3.2.1 Perilaku Tugas

Item dari indikator perilaku tugas adalah:

- a. Menetapkan tujuan organisasi
- b. Pembagian tugas kepada pegawai sesuai dengan kedudukan pegawai
- c. Menetapkan batas waktu penyelesaian pekerjaan
- d. Pengarahan kepada pegawai sebelum pekerjaan dilaksanakan
- e. Pengendalian terhadap pelaksanaan tugas pegawai.

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item indikator perilaku tugas akan penulis sajikan dalam tabel berikut.



Tabel 11. Data Berdasarkan Skor dari Indikator Perilaku Tugas

No	Item Responses					Total Skor
	1	2	3	4	5	
1	2	2	3	2	3	12
2	3	3	2	3	3	14
3	3	3	3	3	3	15
4	2	2	3	3	2	11
5	2	2	2	2	1	9
6	2	2	2	2	2	10
7	3	3	3	3	3	15
8	1	3	1	2	2	9
9	1	1	2	2	1	7
10	3	3	3	3	3	15
11	3	1	2	2	2	10
12	1	2	1	1	2	7
13	2	2	2	1	1	8
14	3	3	3	3	3	15
15	3	3	3	3	2	14
16	2	2	2	3	2	11
17	3	3	3	3	3	15
18	3	3	2	1	3	12
19	1	1	2	2	1	7
20	2	2	3	3	3	13
21	3	2	2	3	2	12
22	2	3	2	2	2	11
23	2	2	3	2	3	12
24	1	2	2	1	2	8

Sumber : Data primer, diolah tahun 2002

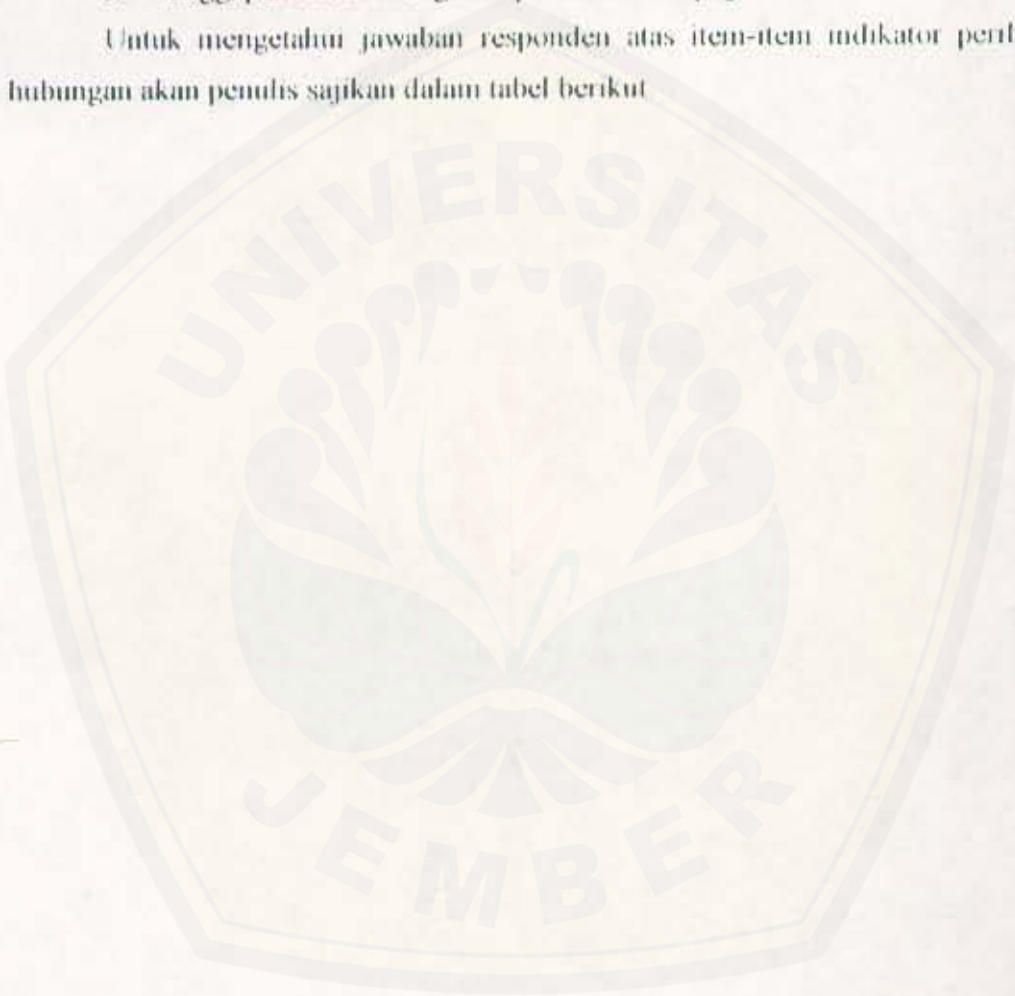


### 3.2.2 Perilaku Hubungan

Item dari indikator perilaku hubungan adalah:

- a. Pemberian dukungan terhadap pegawai yang menjalankan tugas
- b. Komunikasi dengan pegawai yang melaksanakan tugas
- c. Pemberian kesempatan berinteraksi sesama pegawai
- d. Keaktifan menyimak aspirasi pegawai
- e. Tanggapan untuk mengatasi permasalahan pegawai.

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item indikator perilaku hubungan akan penulis sajikan dalam tabel berikut



Tabel 12. Data Berdasarkan Skor dari Indikator Perilaku Hubungan

No	Item Responses					Total Skor
	1	2	3	4	5	
1	3	3	3	3	3	15
2	3	2	3	3	3	14
3	3	3	3	3	3	15
4	2	3	3	2	2	12
5	1	2	2	2	2	9
6	1	1	2	2	2	8
7	2	2	2	3	2	11
8	1	1	2	1	2	7
9	2	2	2	3	2	11
10	2	3	2	3	2	12
11	2	2	2	1	1	8
12	1	1	1	2	2	7
13	2	2	1	1	1	8
14	3	3	3	1	2	12
15	2	3	2	2	3	12
16	3	2	2	2	3	12
17	2	3	2	2	3	12
18	3	3	2	3	3	14
19	2	2	1	2	1	8
20	3	3	3	3	3	15
21	3	3	3	2	3	14
22	2	3	3	2	2	12
23	3	3	3	3	2	14
24	2	2	2	2	2	10

Sumber : Data primer, diolah tahun 2002



Setelah dilakukan perhitungan skor masing-masing indikator pada variabel pengaruh (X), selanjutnya membagi total skor dalam tiga kategori. Dari masing-masing indikator baik indikator perilaku tugas maupun indikator perilaku hubungan, dapat diketahui bahwa total skor terendah adalah 7 dan total skor tertingginya adalah 15, sehingga perhitungan kategoriannya adalah sebagai berikut.

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{15 - 7}{3} = 2,67 \approx 3$$

(Hadri, 1984:212)

Dari perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa nilai interval adalah 3, maka pengkategorianya adalah sebagai berikut :

- 1) Total skor 7 – 9 adalah karegori rendah
- 2) Total skor 10 – 12 adalah kategori sedang
- 3) Total skor 13 – 15 adalah kategori tinggi

Data untuk masing-masing indikator diatas selanjutnya disajikan dalam suatu tabel sebagai berikut.

Tabel 13. Data Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator X yaitu Perilaku Pemimpin

No	Perilaku Tugas	Kategori	Perilaku Hubungan	Kategori
1	12	Sedang	15	Tinggi
2	14	Tinggi	14	Tinggi
3	15	Tinggi	15	Tinggi
4	11	Sedang	12	Sedang
5	9	Rendah	9	Rendah
6	10	Sedang	8	Rendah
7	15	Tinggi	11	Sedang
8	9	Rendah	7	Rendah
9	7	Rendah	11	Sedang
10	15	Tinggi	12	Sedang
11	10	Sedang	8	Rendah
12	7	Rendah	7	Rendah
13	8	Rendah	8	Rendah
14	15	Tinggi	12	Sedang
15	14	Tinggi	12	Sedang
16	11	Sedang	12	Sedang
17	15	Tinggi	12	Sedang
18	12	Sedang	14	Tinggi
19	7	Rendah	8	Rendah
20	13	Tinggi	15	Tinggi
21	12	Sedang	14	Tinggi
22	11	Sedang	12	Sedang
23	12	Sedang	14	Tinggi
24	8	Rendah	10	Sedang

Sumber : Data primer, diolah tahun 2002



Data-data yang telah disajikan diatas, selanjutnya dimasukkan ke dalam tabel frekuensi kategori jawaban seperti dibawah ini.

Tabel 14. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan

Indikator	Kategori	Frekuensi	Prosentase
Perilaku Tugas	Tinggi	8	33,3%
	Sedang	9	37,5%
	Rendah	7	29,2%
Perilaku Hubungan	Tinggi	7	29,2%
	Sedang	10	41,6%
	Rendah	7	29,2%

Sumber : Data primer diolah tahun 2002

Berdasarkan tabel frekuensi diatas dapat diketahui bahwa dari 24 orang responden, sebanyak 8 orang responden (33,3%) menyatakan bahwa tingkat perilaku tugas pemimpin tergolong tinggi. Untuk 9 orang responden (37,5%) menyatakan sedang. Dan 7 orang responden (29,2%) menyatakan rendah. Untuk indikator perilaku hubungan diketahui 7 orang responden (29,2%) menyatakan bahwa tingkat perilaku hubungan pegawai tergolong tinggi. Dan 10 orang responden (41,6%) menyatakan sedang. Dan 7 orang responden (29,2%) menyatakan rendah.

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa Pemimpin Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember memiliki rata-rata perilaku tugas dan perilaku hubungan yang sedang.

### 3.3 Variabel Terpengaruh (Y) yaitu Kinerja Pegawai

Indikator dari variabel ini meliputi:

1. Kuantitas Pekerjaan
2. Kualitas Pekerjaan

### 3.5.1 Kuantitas Pekerjaan

Item dari indikator kuantitas pekerjaan adalah :

- a. Banyaknya tugas/pekerjaan yang dapat dilaksanakan

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item indikator kuantitas pekerjaan akan penulis sajikan dalam tabel berikut.





Tabel 15. Data Berdasarkan Skor dari Indikator Kuantitas Pekerjaan

No	Item Responses	Total Skor
1	2	2
2	3	3
3	3	3
4	2	2
5	2	2
6	2	2
7	2	2
8	2	2
9	2	2
10	2	2
11	1	1
12	2	2
13	1	1
14	3	3
15	3	3
16	3	3
17	3	3
18	2	2
19	2	2
20	2	2
21	3	3
22	2	2
23	1	1
24	1	1

Sumber : Data primer, diolah tahun 2002

### 3.5.2 Kualitas Pekerjaan

Item dari indikator kualitas pekerjaan adalah :

- a. Tingkat ketelitian dalam mengerjakan tugas/pekerjaan
- b. Tingkat kerapian dalam mengerjakan tugas/pekerjaan
- c. Kesesuaian pelaksanaan tugas/pekerjaan.

Untuk mengetahui jawaban responden atas item-item indikator kualitas pekerjaan akan penulis sajikan dalam tabel berikut.





Tabel 16. Data Berdasarkan Skor dari Indikator Kualitas Pekerjaan

No	Item Responses			Total Skor
	1	2	3	
1	2	2	2	6
2	3	3	3	9
3	2	2	3	7
4	1	1	2	4
5	3	2	2	7
6	2	1	1	4
7	3	2	3	8
8	3	3	3	9
9	1	2	1	4
10	2	2	2	6
11	1	1	2	4
12	2	3	1	6
13	2	1	2	5
14	3	3	3	9
15	3	3	3	9
16	2	2	3	7
17	2	3	2	7
18	3	3	3	9
19	2	2	1	5
20	2	2	3	7
21	3	3	3	9
22	2	2	2	6
23	3	3	2	8
24	1	2	1	4

Sumber : Data primer, diolah tahun 2002

Dari tabel data diatas dapat diketahui bahwa skor terendah dari indikator kuantitas pekerjaan adalah 1 dan tertingginya 3, maka perhitungan pengkategorianya adalah sebagai berikut. sebagai berikut.

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{3 - 1}{3} = 0,7 = 1$$

(Hadi, 1984:212)

Dari perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa nilai interval adalah 1, maka pengkategorianya adalah sebagai berikut :

- 1) Total skor 1 adalah kategori rendah
- 2) Total skor 2 adalah kategori sedang
- 3) Total skor 3 adalah kategori tinggi

Untuk indikator kualitas pekerjaan adalah 4 dan skor tertingginya adalah 9, maka perhitungan pengkategorianya adalah sebagai berikut

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{9 - 4}{3} = 1,67 = 2$$

(Hadi, 1984:212)

Dari perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa nilai interval adalah 2, maka pengkategorianya adalah sebagai berikut :

- 1) Total skor 4 - 5 adalah kategori rendah
- 2) Total skor 6 - 7 adalah kategori sedang
- 3) Total skor 8 - 9 adalah kategori tinggi

Data untuk indikator diatas disajikan dalam suatu tabel sebagai berikut



Tabel 17. Data Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kinerja Pegawai

No	Kuantitas Pekerjaan	Kategori	Kualitas Pekerjaan	Kategori
1	2	Sedang	6	Sedang
2	3	Tinggi	9	Tinggi
3	3	Tinggi	7	Sedang
4	2	Sedang	5	Rendah
5	2	Sedang	8	Tinggi
6	2	Sedang	5	Rendah
7	2	Sedang	7	Sedang
8	2	Sedang	9	Tinggi
9	2	Sedang	5	Rendah
10	2	Sedang	7	Sedang
11	1	Rendah	4	Rendah
12	2	Sedang	6	Sedang
13	1	Rendah	5	Rendah
14	3	Tinggi	8	Tinggi
15	3	Tinggi	9	Tinggi
16	3	Tinggi	7	Sedang
17	3	Tinggi	6	Sedang
18	2	Sedang	9	Tinggi
19	2	Sedang	6	Sedang
20	2	Sedang	6	Sedang
21	3	Tinggi	9	Tinggi
22	2	Sedang	7	Sedang
23	1	Rendah	8	Tinggi
24	1	Rendah	4	Rendah

Sumber : Data primer, diolah tahun 2002

Data-data yang telah disajikan diatas, selanjutnya dimasukkan kedalam tabel frekuensi kategori jawaban seperti dibawah ini.

Tabel 18. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Pekerjaan dan Kualitas Pekerjaan

Indikator	Kategori	Frekuensi	Prosentase
<b>Kuantitas Pekerjaan</b>	Tinggi	7	29,2%
	Sedang	13	54,2%
	Rendah	4	16,6%
<b>Kualitas Pekerjaan</b>	Tinggi	8	33,4%
	Sedang	10	41,6%
	Rendah	6	25,0%

Sumber : Data primer, diolah tahun 2002

Berdasarkan tabel frekuensi diatas dapat diketahui bahwa dari 24 orang responden, sebanyak 7 orang responden (29,2%) menyatakan bahwa tingkat kualitas pekerjaannya tergolong tinggi. Untuk 13 orang responden (54,2%) menyatakan sedang. Dan 4 orang responden (16,6%) menyatakan rendah. Untuk indikator kuantitas pekerjaan diketahui 8 orang responden (33,4%) menyatakan bahwa tingkat kuantitas pekerjaannya pegawai tergolong tinggi. Untuk 10 orang responden (41,6%) menyatakan sedang. Dan 6 orang responden (25,0%) menyatakan rendah.

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa kinerja pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember memiliki kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan yang sedang.



## IV. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

### 4.1 Pengantar

Melalui analisis data, pengujian terhadap hipotesis akan bisa diketahui ada atau tidaknya pengaruh antara masing-masing variabel penelitian serta benar atau tidaknya hipotesis yang dirumuskan, mengingat hipotesis merupakan kesimpulan atau jawaban yang bersifat sementara dan kemungkinan menjadi jawaban yang benar.

Dalam penelitian ini digunakan analisis data kuantitatif dengan memakai teknik analisis rank spearman. Pengujian dan pengukuran rank spearman disistematiskan melalui beberapa langkah, yaitu:

1. Penentuan nilai rank
2. Perhitungan korelasi

### 4.2 Penentuan Nilai Rank

Pada penelitian ini, data diambil dari 24 responden dengan penentuan ranking berdasarkan total skor yang terkecil hingga terbesar dari masing-masing variabel dan indikator. Jika ada persamaan total skor yang diperoleh, maka dibuat rata-rata berdasarkan rankingnya, misalnya pada ranking 1,2,3 dan 4 terdapat skor yang sama maka harus dicari dengan perhitungan rata-rata sebagai berikut:

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

Sehingga semua responden yang memiliki skor sama, mendapat nilai rank yang sama. Untuk lebih jelasnya akan penulis sajikan data total skor dari masing-masing variabel.

#### 4.2.1 Variabel Pengaruh (X) yaitu Perilaku Pemimpin (Kepala Dinas) di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Untuk melihat nilai rank dari variabel perilaku pemimpin, dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Tabel 19. Persiapan Untuk Mencari Nilai Rank dari Variabel Perilaku Pemimpin

No.	Perilaku Pemimpin		Total Skor	Rank
	1	2		
1	12	15	27	19,5
2	14	14	28	22,5
3	15	15	30	24
4	11	12	23	11
5	9	9	18	7
6	10	8	18	7
7	15	11	26	15
8	9	7	16	3,5
9	7	11	18	7
10	15	12	27	19,5
11	10	8	18	7
12	7	7	14	1
13	8	8	16	3,5
14	15	12	27	19,5
15	14	12	26	15
16	11	12	23	11
17	15	12	27	19,5
18	12	14	26	15
19	7	8	15	2
20	13	15	28	22,5
21	12	14	26	15
22	11	12	23	11
23	12	14	26	15
24	8	10	18	7

Sumber : Data primer, diolah tahun 2002

#### 4.2.2 Variabel Terpengaruh (Y) yaitu Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

Data dari responden kemudian diolah kembali untuk menentukan nilai rank dari variabel kinerja pegawai, seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 20. Persiapan Untuk Mencari Nilai Rank dari Variabel Kinerja Pegawai

	Kinerja Pegawai		Total Skor	Rank
	1	2		
1	2	6	8	8,5
2	3	9	12	23
3	3	7	10	17
4	2	5	7	5
5	2	8	10	17
6	2	5	7	5
7	2	7	9	13
8	2	9	11	20
9	2	5	7	5
10	2	7	9	13
11	1	4	5	1,5
12	2	6	8	8,5
13	1	5	6	3
14	3	8	11	20
15	3	9	12	23
16	3	7	10	17
17	3	6	9	13
18	2	9	11	20
19	2	6	8	8,5
20	3	6	9	13
21	2	10	12	23
22	1	7	8	8,5
23	1	8	9	13
24	1	4	5	1,5

Sumber : Data primer, diolah tahun 2002



### 4.3 Perhitungan Korelasi

Setelah nilai rank dari masing-masing variabel diketahui, maka langkah selanjutnya adalah mencari korelasi antar variabel dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Membuat data yang didalamnya terdapat  $d_i$ ,  $d_i^2$  untuk mencari korelasi. Perhitungan ini diperoleh dari pengurangan nilai rank
2. Menentukan  $\sum x$  dan  $\sum y$
3. Menentukan  $\sum X^2$  dan  $\sum Y^2$
4. Untuk mengetahui adanya hubungan atau pengaruh positif antar variabel, digunakan rumus rank spearman
5. Oleh karena  $N > 10$ , maka untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara dua variabel, hasil korelasi  $r_s$  diuji dengan menggunakan  $t$ -test. Hasil yang diperoleh dibandingkan dengan harga kritis dari Distribusi  $t$ . Jika hasil dari  $t$ -test  $>$  harga tabel, berarti ada pengaruh yang menyakinkan antara kedua variabel.

#### 4.3.1 Perhitungan Korelasi antara Variabel X dan Variabel Y

Untuk dapat menghitung korelasi antara variabel X dan Variabel Y diperlukan tabel kerja untuk  $d_i$  dan  $d_i^2$  sebagai berikut.

Tabel 21. Mencari Korelasi Variabel Perilaku Pemimpin dan Variabel Kinerja Pegawai

No	Total Skor		Rank		Di	di <sup>2</sup>
	X	Y	X	Y		
1	27	10	19,5	8,5	11	121
2	28	15	22,5	23	-0,5	0,25
3	30	12	24	17	7	49
4	23	8	11	5	6	36
5	18	12	7	17	-10	100
6	18	8	7	5	2	4
7	26	11	15	13	2	4
8	16	14	3,5	20	-16,5	272,25
9	18	8	7	5	2	4
10	27	11	19,5	13	6,5	42,25
11	18	6	7	1,5	5,5	30,25
12	13	10	1	8,5	-7,5	56,25
13	16	7	3,5	3	0,5	0,25
14	27	14	19,5	20	-0,5	0,25
15	26	15	15	23	-8	64
16	23	12	11	17	-6	36
17	27	11	19,5	13	6,5	42,25
18	26	14	15	20	-5	25
19	15	10	2	8,5	-6,5	42,25
20	28	11	22,5	13	9,5	90,25
21	26	15	15	23	-8	64
22	23	10	11	8,5	2,5	6,25
23	26	11	15	13	2	4
24	18	6	7	1,5	5,5	30,25

$$\sum di=0 \quad \sum di^2= 1124$$

Sumber : Data primer, diolah tahun 2002

**a. Menentukan  $T_x$  dan  $T_y$** 

Sehubungan dengan adanya rangking kembar atau total skor yang sama dari maka perlu menentukan terlebih dahulu  $T_x$  dan  $T_y$ . Sedangkan variasi nilai rank atau total skor kembarnya adalah sebagai berikut.

Total Skor Variabel X	Jumlah	T
13	1	1
15	1	1
16	2	2
18	5	5
23	3	3
26	5	5
27	4	4
28	2	2
30	1	1

Total Skor Variabel Y	Jumlah	T
5	2	2
6	1	1
7	3	3
8	4	4
9	5	5
10	3	3
11	3	3
12	3	3



$$\begin{aligned}\sum tx &= \frac{t^3 - t}{12} \\ &= \frac{1^3 - 1}{12} + \frac{1^3 - 1}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{4^3 - 4}{12} + \frac{2^3 - 2}{12} + \frac{1^3 - 1}{12} \\ &= 0 + 0 + 0,5 + 10 + 2 + 10 + 5 + 0,5 + 0 \\ &= 28\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\sum ty &= \frac{t^4 - t}{12} \\ &= \frac{2^4 - 2}{12} + \frac{1^4 - 1}{12} + \frac{3^4 - 3}{12} + \frac{4^4 - 4}{12} + \frac{5^4 - 5}{12} + \frac{3^4 - 3}{12} + \frac{3^4 - 3}{12} + \frac{3^4 - 3}{12} \\ &= 0,5 + 0 + 2 + 5 + 10 + 2 + 2 + 2 \\ &= 25,5\end{aligned}$$

#### b. Menentukan $X^2$ dan $Y^2$

Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}\sum X^2 &= \frac{N^3 - N}{12} - \sum tx & \sum Y^2 &= \frac{N^4 - N}{12} - \sum ty \\ &= \frac{24^3 - 24}{12} - 28 & &= \frac{24^4 - 24}{12} - 25,5 \\ &= 1150 - 28 & &= 1150 - 25,5 \\ &= 1122 & &= 1124,5\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui:

$$\begin{aligned}N &= 24 & \sum ty &= 25,5 \\ \sum di^2 &= 1124 & \sum X^2 &= 1122 \\ \sum tx &= 28 & \sum Y^2 &= 1124,5\end{aligned}$$

### c. Mencari Korelasi Variabel X dengan Variabel Y

Untuk menghitung koefisien korelasi antara kedua variabel, digunakan perhitungan korelasi sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 r_{xy} &= \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d^2}{2\sqrt{\sum X^2 \cdot \sum Y^2}} \\
 &= \frac{1122 + 1124,5 - 1124}{2\sqrt{1122 \times 1124,5}} \\
 &= \frac{1122,5}{2\sqrt{1261689}} \\
 &= \frac{1122,5}{2246,5} \\
 &= 0,499
 \end{aligned}$$

Karena sampel yang diambil dalam penelitian ini lebih besar dari 10, maka signifikansi  $r_{xy}$  dapat ditentukan dengan menghitung t-test yang berkaitan dengan harga  $r_{xy}$  tersebut, dengan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 T' &= r_{xy} \sqrt{\frac{N-2}{1-(r_{xy})^2}} \\
 &= 0,499 \sqrt{\frac{24-2}{1-(0,499)^2}} \\
 &= 0,499 \sqrt{\frac{22}{0,751}} \\
 &= 2,701
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, diperoleh hasil t-test = 2,701 sedangkan pada tabel harga kritis t atau tabel distribusi t untuk  $N = 24$  df (N-2), pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  atau taraf kepercayaan 95% maka didapat harga kritisnya adalah 2,074.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hasil hitung > harga tabel, atau 2,701 > 2,074. Hal ini berarti "Terdapat hubungan yang signifikansi antara perilaku pemimpin dengan kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember".

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Setelah analisis data dan interpretasi, maka akan diberikan kesimpulan secara keseluruhan dari perhitungan korelasi rank spearman antara perilaku pemimpin dengan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui korelasi rank spearman seperti tersebut dalam Bab IV dimuka, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Hasil uji antara variabel perilaku pemimpin dengan variabel kinerja pegawai, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara kedua variabel tersebut. Hal ini terbukti dari hasil korelasi rank spearman sebagai berikut  $r_s = 2,701$  dengan jumlah responden 24 dan taraf signifikansi 5%, sehingga dalam tabel diperoleh angka sebesar 2,074. Tes statistik menyatakan bahwa angka tabel lebih kecil dari angka hitung, sehingga menerima  $H_a$ , yang artinya ada hubungan antara perilaku pemimpin (Kepala Dinas) dengan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

### 5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat dipakai sebagai pertimbangan peneliti-peneliti selanjutnya dan bahan pertimbangan bagi pemimpin (Kepala Dinas) pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah sebagai berikut:

Pemimpin diharapkan untuk memahami dan memenuhi berbagai situasi dan kondisi yang sedang dihadapi oleh pegawai sehingga kinerja pegawai akan meningkat dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsyani, 1987. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Anoroga, Pandji. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Bandung: CV. Suara Baru.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Dharma, Agus. 1986. *Organisasi - Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta Erlangga.
- Hadi, Sutrisno. 1981. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.
- , 1984. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.
- Hasibuan, Malayu. 1990. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Koentjoroningrat. 1986. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia.
- Labib.MZ,1995 *Kumpulan Hadist Shahih*, Surabaya: Bintang Usaha Jaya
- Loedin, A.A. 1976. *Pengetahuan Dasar Penelitian dan Statistik untuk Perguruan Tinggi di Jawa Timur*. Jawa Timur: PIPR.
- Moenir, A.S. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: P.T. Gunung Agung.
- Robbins, P. Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid I dan II*. Jakarta: Prehallindo.
- Siagian, Sondang P. 1989. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- , 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Ilmu.
- Siegel, Sidney. 1997. *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: PT. Gramedia.

- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 1987. *Metodologi Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. 1989. *Metode Research dan Aplikasinya dalam Research Pemasaran*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Surachmad, Winarno. 1985. *Dasar dan Teknik Research*. Bandung: CV. Tartito.
- Toha, Miftah. 1986. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: CV. Rajawali.
- , 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: CV. Rajawali Press.
- Timpe, A. Dale. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Tjokrowinoto, Moelyarto. 1980. *Tahap-tahap Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada (UGM).
- Waluyo, 1989 *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta: Rineka Cipta

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

2003

---

---

DAFTAR KUESIONER

I. Identitas Peneliti.

Nama : FIET JULIA PUTRA  
NIM : 980910201159  
Jurusan : Ilmu Administrasi.  
Program Studi : Administrasi Negara.  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.  
Alamat : Jl. Let. Jend. Soeprapto/IV No.84 Jember

II. Pengantar.

Dalam rangka melengkapi data penelitian tentang "*Hubungan Perilaku Pemimpin dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember*" guna menyusun skripsi sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, maka saya bermaksud menyebarkan kuesioner kepada Bapak/Ibu/Saudara.

Untuk itu, kami mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan bantuan dengan mengisi kuesioner yang kami sediakan sesuai dengan kondisi yang ada sebenarnya. Penyebaran kuesioner ini tidak ada sangkut pautnya dengan tugas kedinasan Bapak/Ibu/Saudara, melainkan hanya untuk kepentingan Ilmiah semata, dan kerahasiaan dari jawaban yang diberikan akan kami jaga kerahasiaannya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, kami mengucapkan banyak terima kasih. Kami juga mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila ada hal-hal yang kurang berkenan di hati Bapak/Ibu/Saudara.

Hormat Kasai,

Fiet Julia Putra



### III. Petunjuk Pengisian.

Dalam pengisian kuesioner ini berisi 2 bagian yaitu :

1. Bagian A berisi identitas responden, untuk bagian ini Bapak/Ibu/Saudara cukup mengisi pada tempat yang telah disediakan.
2. Bagian B berisi daftar pertanyaan, untuk menjawab, pada bagian ini Bapak/Ibu/Saudara cukup memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang dipilih.

### IV. Angket Responden.

#### Daftar Pertanyaan.

#### I. PERILAKU PEMIMPIN.

##### I.1 Perilaku Tugas.

1. Apakah anda selalu melaksanakan pekerjaan secara terorganisir ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak Pernah.
2. Apakah anda selalu melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan bidang tugas anda ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak Pernah.
3. Apakah Anda selalu diberi batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak Pernah.
4. Apakah Pimpinan selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu pada anda sebelum melaksanakan pekerjaan ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak Pernah.
5. Apakah Pimpinan selalu memberikan pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan pekerjaan anda ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak Pernah.

## 1.2 Perilaku Hubungan.

1. Dalam menjalankan pekerjaan anda, apakah pimpinan selalu memberikan dukungan moril terhadap anda ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak Pernah.
2. Apakah pimpinan selalu memberikan kesempatan pada anda untuk mengungkapkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga tercipta komunikasi timbal balik?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak Pernah.
3. Untuk menjalankan, membina dan meningkatkan kerjasama sesama bawahan , apakah pimpinan anda selalu memberikan kesempatan pada anda untuk berinteraksi (saling berhubungan) ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak Pernah.
4. Agar tercipta suasana kekeluargaan antara pimpinan dengan bawahan - apakah pimpinan anda selalu bersedia mendengarkan dan memperhatikan aspirasi anda baik itu masukan maupun permasalahan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak Pernah.
5. Berkaitan dengan permasalahan yang anda hadapi, apakah pimpinan selalu memberikan tanggapan untuk membantu mengatasi permasalahan pekerjaan tersebut ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak Pernah.

## II. KINERJA PEGAWAI

### **I. Kuantitas Pekerjaan.**

1. Apakah banyaknya tugas atau pekerjaan anda yang telah ditetapkan oleh instansi selalu sesuai dengan standart program kerja?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang.                      c. Tidak Pernah

### **2. Kualitas Pekerjaan.**

1. Apakah anda dalam bekerja selalu memperhatikan tingkat ketelitian sesuai dengan ketentuan yang ada ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang.                      c. Tidak Pernah.
2. Apakah anda dalam bekerja selalu memperhatikan tingkat kerapian sesuai dengan ketentuan yang ada ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang.                      c. Tidak Pernah.
3. Apakah anda dalam bekerja selalu memperhatikan tingkat kesesuaian pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang ada ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang.                      c. Tidak Pernah.





DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

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

Nomor : /35/J25.3.1/PL.5/2003

14 Februari 2003

Perihal :  
-  
Permohonan Ijin melaksanakan  
Penelitian

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

JEMBER

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 0632/J25.1.2/PL.5/2003 tanggal 13 Pebruari 2003, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : FIET JULIA PUTRA / 98-1159  
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi Negara  
Alamat : Jl. Letjend. Suprpto IV / 84 Jember.  
Judul Penelitian : Hubungan Perilaku Pemimpin Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember  
Lokasi : Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember  
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terma kasih.



a.n. Ketua,  
Sekretaris

*[Signature]*  
Dr. Ir. sc. agr. Didik Sulistyanto  
NIP. 131 792 232

Dibagikan Kepada Yth. :

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



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
BADAN KESATUAN BANGSA DAN LINMAS  
Jl. Letjen. S. Parman no. 89 ☎ (0331) 337853 - Jember

Jember, 17 Pebruari 2003.

**K e p a d a**

Yth. Sdr. Ka. Dinas Pendapatan Daerah.  
Kabupaten Jember.

di. -

**Jember**

Nomor : 072/044/436.46/2003.  
Sifat : Penting.  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian.

Memperhatikan surat dari Ketua Lembaga Penelitian univ. Jember, tanggal 14 Pebruari 2003 Nomor 135/J25.3.1/PL.5/2003 perihal Permohonan ijin Penelitian .

Schubungan dengan hal tersebut di atas apabila tidak mengganggu kewenangan dan ketentuan yang berlaku di lingkungan instansi saudara, maka demi kelancaran serta kemudahan dalam pelaksanaan penelitian dimaksud diminta kepada saudara untuk memberikan bantuan berupa data / keterangan seperlunya kepada :

**N a m a** : FIET JULIA PUTRA/ 98-1159  
**Alamat** : JL. LETJEN. SUPRAPTO IV/84 JEMBER  
**Pekerjaan** : MHS. FAK. ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK/ ILMU ADM. NEGARA.  
**Keperluan** : PENELITIAN DALAM RANGKA PENYUSUNAN SKIPSI.  
**Judul** : *HUBUNGAN PERILAKU PEMIMPIN DENGAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN JEMBER.*  
**W a k t u** : TGL. 17 PEBRUARI 2003 S/D 17 APRIL 2003.  
**Peserta** : -----

Demikian atas perhatian dan bantuannya disampaikan terima kasih.

KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN LINMAS  
KABUPATEN JEMBER



**Drs. SUDJAK HIDAYAT, MSI**

Pembina Tk. I

Nip. 510 063 004

Tembusan : Kepada Yth,

1. Sdr. Rektor Universitas Jember,
2. Sdr. Yang bersangkutan.





P E M E R I N T A H K A B U P A T E N J E M B E R  
D I N A S P E N D A P A T A N D A E R A H

JALAN JAWA NO. 72 TELP. 337112 JEMBER 68121

S U R A T - K E T E R A N G A N

N o m o r : 072/255/436.330/2003

Yang bertanda tangan dibawah ini atas nama Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

N a m a : FIET JULIA PUTRA  
98 - 1159

F a k u l t a s : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Ilmu Adm. Negara  
Universitas : Negeri Jember

telah melaksanakan penelitian di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember terhitung mulai tanggal 17 Februari sampai dengan 17 April 2003.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 22 April 2003

A.n. KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN JEMBER  
Kepala Bagian Tata Usaha

Drs. IMAM WARYUDI, MSi

P e m b i n a  
Nip. 510.062.103



Tabel B. Tabel Harga-harga Kritis  $t^*$

df	Tingkat signifikansi untuk tes satu-sisi					
	.10	.05	.025	.01	.005	.001
	Tingkat signifikansi untuk tes dua-sisi					
	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.601	8
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.056	4
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4
16	1.337	1.746	2.120	2.581	2.921	4
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.764	3
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3
40	1.303	1.684	2.031	2.421	2.704	3
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3
$\infty$	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3

\*: Tabel B diringkaskan dari Tabel III dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables biological, agricultural, and medical, research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Edinburgh, dengan izin dari para penulis dan penerbit.

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

N	Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi)	
	.05	.01
4	1,000	
5	,918	1,000
6	,829	,943
7	,714	,893
8	,643	,833
9	,600	,783
10	,564	,740
12	,506	,712
14	,456	,645
16	,425	,601
18	,399	,534
20	,377	,534
22	,359	,508
24	,343	,485
26	,329	,465
28	,317	,443
30	,306	,432

<sup>\*)</sup> Diambil 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.