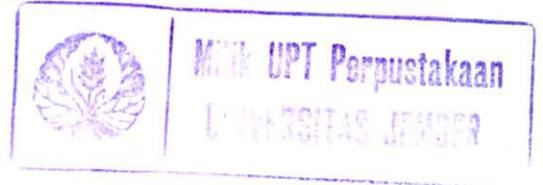


**HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DENGAN  
PRESTASI KERJA PEGAWAI  
DI KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN JEMBER**



**S K R I P S I**

diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh  
Gelara Sarjana Strata (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember



Oleh :

**DEVIANA YUSITAWATI**

**NIM. 970910201166**

|                    |                   |       |
|--------------------|-------------------|-------|
| Asal:              | Harah<br>Ferdinan | Klass |
| Terima Tgl :       | 05 MAR 2009       | 658.3 |
| No. Induk :        | 0501              | 745   |
| KLASIR / PENYALIN: |                   | h.    |

e.1

Dosen Pembimbing I :

**Drs. S. SOERANTOMO**

Dosen Pembimbing II :

**Drs. SUTOMO, M.Si**

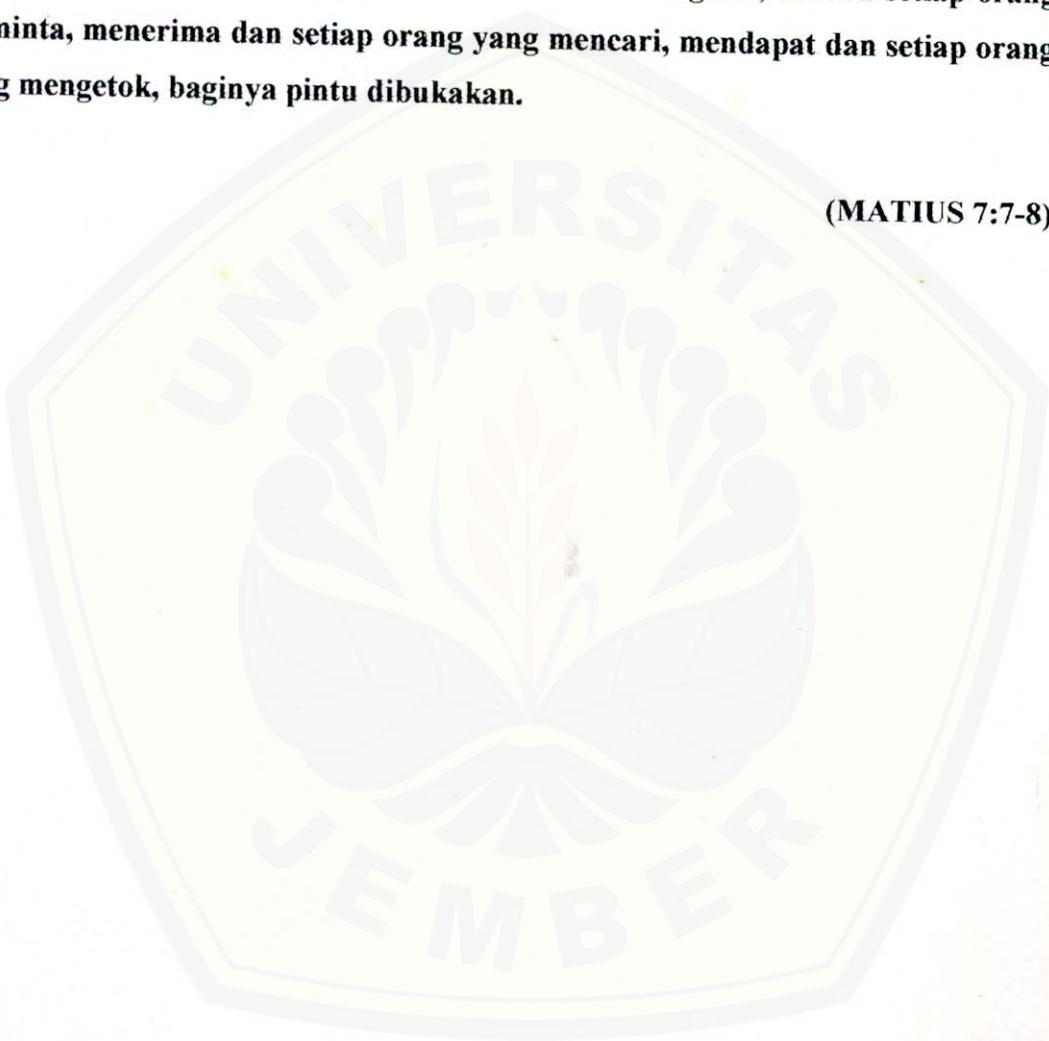
**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**Th. 2002**

## MOTTO

**Mintalah, maka akan di berikan kepadamu; carilah, maka kamu akan mendapat; ketoklah, maka pintu akan dibukakan bagimu, karena setiap orang meminta, menerima dan setiap orang yang mencari, mendapat dan setiap orang yang mengetok, baginya pintu dibukakan.**

**(MATIUS 7:7-8)**



## PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur dan keikhlasan hati, kupersembahkan Skripsi ini kepada :

- ✧ Ayahanda Agus Yudo Utomo dan Ibunda Erry Ernawati yang sangat aku hormati dan aku cintai, terima kasih atas segala kasih sayang, doa dan dukungannya yang telah diberikan kepada ananda.
- ✧ Kedua Saudaraku Mas Anton dan Jeng Lisa yang selalu memberiku motivasi dan doa, semoga tercapai cita-citamu.
- ✧ Sahabatku Indawati, Maya dan Yeni, terimakasih atas segala doa dan dukungannya, kehadiran kalian sangat berarti dalam hidupku.
- ✧ Almamater tercinta.

## PENGESAHAN

Telah diterima dan dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1)

Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

Pada

Hari : Selasa

Tanggal : 29 Januari 2002

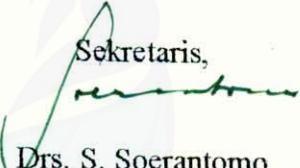
Jam : 08.00- selesai

Tim Penguji

Ketua,

Sekretaris,

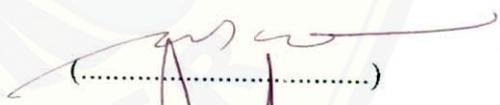
  
Drs. Bb. Budyantoro Krebet DS, MS  
NIP. 130 220 643

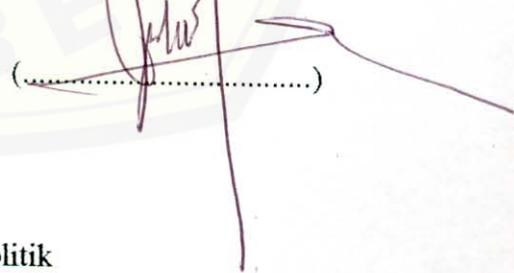
  
Drs. S. Soerantomo  
NIP. 130 518 485

Anggota :

1. Drs. Anwar, MSi  
NIP. 131 759 523

2. Drs. Sutomo, MSi  
NIP. 131 965 845

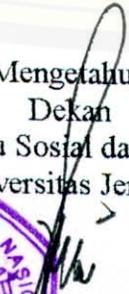
  
(.....)

  
(.....)

Mengetahui,  
Dekan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember



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

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat cinta kasih, kesabaran dan ketekunan yang telah diberikan, sehingga penulisan SKRIPSI dengan judul **“Hubungan Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember”** ini dapat terselesaikan. Penulisan Skripsi ini guna memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penulisan ini dapat terselesaikan dengan adanya bantuan dari berbagai pihak. Maka sudah selayaknya pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Moh. Toerki, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Mud'har Syarifuddin, M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
3. Bapak Drs. H. Boedijono, M.Si, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Bapak Drs.S.Soerantomo, selaku Dosen Pembimbing I, yang telah memberi dukungan, bimbingan dan masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Bapak Drs. Sutomo, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II, yang telah memberi motivasi, bimbingan dan saran dengan penuh kesabaran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Bapak Drs. Sutomo, M.Si, selaku Dosen Wali Penulis.
7. Bapak Roni Herman Baza, A.P, selaku Kepala Sub Bagian Keuangan beserta staf di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

8. Mbak Ila, Mbak Arleta, Mas Anam, Mas Gundul.... ndank Lulus!  
Terimakasih atas bantuannya.
9. Teman-teman di “Bangka II/20” : Nani, Rike, Rini, Hera, Mita, Sulis dan Anis, makasich atas semangat dan bantuannya.
10. Rekan-rekan seperjuangan di AN 97, Siti, Nunung, Ana, Shanti, Enik, Bowo, Riza, dan semua tanpa terkecuali.
11. Mas Syarip “DISBUN Crew”, terimakasih atas bantuannya.
12. Segenap civitas akademika di lingkungan FISIP Universitas Jember.
13. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan SKRIPSI ini.

Semoga Tuhan membelas budi baik kalian semuanya. Akhirnya teriring harapan semoga SKRIPSI ini bermanfaat bagi kita semua.

Jember, Januari 2002

Penulis

DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL.....                                     | i       |
| HALAMAN MOTTO .....                                    | ii      |
| HALAMAN PERSEMBAHAN.....                               | iii     |
| HALAMAN PENGESAHAN.....                                | iv      |
| KATA PENGANTAR.....                                    | v       |
| DAFTAR ISI.....  | vi      |
| DAFTAR TABEL.....                                      | ix      |
| DAFTAR GAMBAR.....                                     | xi      |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                   | xii     |
| <b>I. PENDAHULUAN</b>                                  |         |
| 1.1 Latar Belakang .....                               | 1       |
| 1.2 Perumusan Masalah.....                             | 16      |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....                | 17      |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian .....                          | 17      |
| 1.3.2 Kegunaan Penelitian .....                        | 17      |
| 1.4 Kerangka Teori.....                                | 18      |
| 1.4.1 Konsep Iklim Organisasi .....                    | 23      |
| 1.4.1.1 Struktur.....                                  | 24      |
| 1.4.1.2 Tanggungjawab .....                            | 26      |
| 1.4.1.3 Resiko Pekerjaan.....                          | 26      |
| 1.4.1.4 Imbalan.....                                   | 27      |
| 1.4.1.5 Kehangatan dan Dukungan .....                  | 27      |
| 1.4.1.6 Konflik.....                                   | 28      |
| 1.4.2 Konsep Prestasi Kerja Pegawai.....               | 29      |
| 1.4.2.1 Pelaksanaan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya..... | 30      |
| 1.4.2.2 Mutu/ Kualitas Kerja .....                     | 30      |
| 1.4.2.3 Pelaksanaan Pekerjaan Tepat Pada Sasaran.....  | 31      |

|   |    |
|---|----|
| 1.5 Hipotesis.....                                      | 32 |
| 1.6 Definisi Operasional.....                           | 33 |
| 1.6.1 Operasionalisasi Iklim Organisasi (X) .....       | 33 |
| 1.6.2 Operasionalisasi Prestasi Kerja Pegawai (Y) ..... | 35 |
| 1.7 Metode Penelitian.....                              | 37 |
| 1.7.1 Penentuan Populasi.....                           | 37 |
| 1.7.2 Metode Penentuan Sampel .....                     | 37 |
| 1.7.3 Metode Pengumpulan Data .....                     | 39 |
| 1.7.3.1 Teknik Observasi.....                           | 39 |
| 1.7.3.2 Teknik Interview .....                          | 39 |
| 1.7.3.3 Teknik Kuisisioner.....                         | 40 |
| 1.7.3.4 Teknik Dokumentasi .....                        | 40 |
| 1.7.4 Metode Analisa Data .....                         | 40 |
| <b>II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN</b>                  |    |
| 2.1 Pengantar .....                                     | 44 |
| 2.2 Kedudukan Tugas Pokok dan Fungsi .....              | 44 |
| 2.3 Susunan Organisasi .....                            | 45 |
| 2.4 Tata Kerja.....                                     | 56 |
| 2.5 Bagan Susunan Organisasi .....                      | 56 |
| 2.6 Keadaan dan Komposisi Pegawai .....                 | 56 |
| <b>III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN</b>          |    |
| 3.1 Pengantar.....                                      | 60 |
| 3.2 Variabel Pengaruh (X).....                          | 60 |
| 3.2.1 Struktur (X1) .....                               | 61 |
| 3.2.2 Tanggungjawab (X2).....                           | 63 |
| 3.2.3 Resiko Pekerjaan (X3).....                        | 65 |
| 3.2.4 Imbalan (X4) .....                                | 67 |
| 3.2.5 Kehangatan dan Dukungan (X5).....                 | 69 |
| 3.2.6 Konflik (X6).....                                 | 71 |
| 3.3 Variabel Terpengaruh (Y) .....                      | 74 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3.1 Pelaksanaan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya (Y1).....                                    | 74 |
| 3.3.2 Mutu Kerja/Kualitas Kerja (Y3).....  | 76 |
| 3.3.3 Pelaksanaan Pekerjaan Tepat Pada Sasaran (Y3).....                                     | 78 |
| <b>IV. ANALISA DAN INTEPRETASI DATA</b>  |    |
| 4.1 Pengantar.....   | 81 |
| 4.2 Analisis dan Intepretasi Data Variabel X dan Variabel Y.....                             | 81 |
| 4.2.1 Analisis dan Intepretasi Data Variabel X.....  | 82 |
| 4.2.2 Analisis dan Intepretasi data variabel Y.....  | 83 |
| 4.3 Analisis dan Intepretasi Data Variabel Hubungan<br>Antara Variabel X dan Variabel Y..... | 84 |
| 4.3.1 Penentuan Nilai Rank.....  | 84 |
| 4.3.1.1. Variabel Pengaruh, yaitu Iklim Organisasi.....                                      | 85 |
| 4.3.1.2. Variabel Terpengaruh, yaitu Prestasi Kerja Pegawai                                  | 86 |
| 4.4 Perhitungan Korelasi.....  | 87 |
| <b>V. PENUTUP</b>  |    |
| 5.1 Kesimpulan.....  | 93 |
| 5.2 Saran.....   | 94 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>  |    |
| <b>LAMPIRAN</b>  |    |

DAFTAR TABEL

| No. Tabel   | Halaman |
|---|---------|
| 1. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Jember Tahun Anggaran 1995/1996 sampai 2000 .....                          | 5       |
| 2. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Tahun Anggaran 1995/1996 sampai 2000..... | 7       |
| 3. Kegiatan Rapat Rutin (bulanan) Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Tahun 2000.....                                       | 13      |
| 4. Jumlah Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember .....  | 57      |
| 5. Jumlah Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....   | 57      |
| 6. Jumlah Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Berdasarkan Golongan .....   | 58      |
| 7. Jumlah Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Berdasarkan Masa Kerja Pegawai.....  | 58      |
| 8. Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Struktur (X1).....   | 62      |
| 9. Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Tanggungjawab (X2).....  | 64      |
| 10. Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Resiko Pekerjaan (X3) .....   | 66      |
| 11. Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Imbalan (X4) .....  | 68      |
| 12. Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Kehangatan dan Dukungan (X5) .....  | 70      |
| 13. Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Konflik (X6).....   | 72      |
| 14. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Variabel Pengaruh (X) .....  | 73      |
| 15. Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Pelaksanaan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya (Y1).....                                       | 75      |
| 16. Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Mutu Kerja/Kualitas Kerja (Y2) .....  | 77      |

|   |    |
|---|----|
| 17. Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Pelaksanaan Pekerjaan<br>Tepat Pada Sasaran (Y3).....                     | 79 |
| 18. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Variabel Terpengaruh (Y).....  | 80 |
| 19. Intepretasi Data Skor Jawaban Iklim Organisasi Kantor Dinas<br>Pendapatan Daerah Kabupaten Jember (Variabel X)..... | 82 |
| 20. Intepretasi Data Skor Jawaban Prestasi Kerja Pegawai Dinas<br>Pendapatan Daerah Kabupaten Jember (Variabel Y).....  | 83 |
| 21. Penentuan Nilai Rank dari Variabel Pengaruh (X).....  | 85 |
| 22. Penentuan Nilai Rank dari Variabel Terpengaruh (Y).....   | 86 |
| 23. Tabel Kerja Untuk Mencari Korelasi Antara Variabel X dan Variabel Y.....  | 88 |

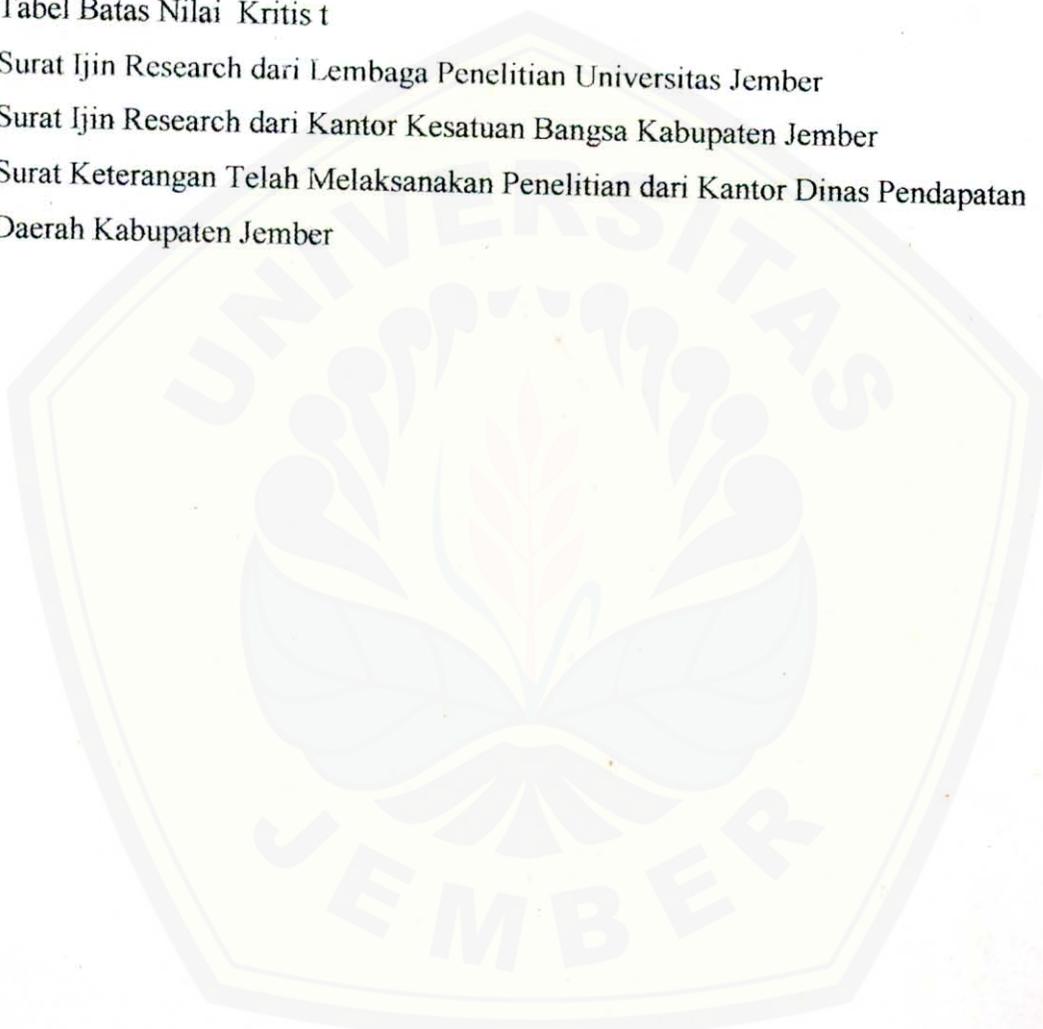
**DAFTAR GAMBAR**

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| 1. Bagan Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember | 59             |



**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Daftar Kuisisioner
2. Tabel Nilai  $r$  untuk Spearman
3. Tabel Batas Nilai Kritis  $t$
4. Surat Ijin Research dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
5. Surat Ijin Research dari Kantor Kesatuan Bangsa Kabupaten Jember
6. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian dari Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember





## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Era reformasi telah memberikan dampak terjadinya pergeseran paradigma sistem pemerintahan sentralistik menjadi desentralistik, yang diwujudkan dengan pemberian otonomi luas, nyata, dan bertanggungjawab kepada daerah. Pemberian otonomi daerah mempunyai tujuan memberikan keleluasan kepada pemerintah daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri, meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pelaksanaan pembangunan di daerah, melakukan pemberdayaan daerah untuk mendorong terciptanya kemandirian daerah agar mampu bersaing dalam era globalisasi.

Kewenangan untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri tersebut dimanifestasikan dalam bentuk penyerahan urusan pemerintahan dan sumber-sumber pembiayaan kepada daerah. Penyerahan urusan tersebut mengandung konsekuensi tuntutan bagi daerah untuk mengelola *financial resources* Daerah (sumber-sumber penerimaan daerah) sebagai sumber pembiayaan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat. Sebab salah satu kriteria penting untuk mengetahui secara nyata kemampuan suatu daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya menurut Kaho (1997:123) adalah kemampuan *self supporting* dalam bidang keuangan. Dengan kata lain, faktor keuangan merupakan faktor esensial dalam mengukur tingkat kemampuan daerah dalam melaksanakan otonominya. Dikemukakan oleh Basri (1995:112) yang menyatakan bahwa dalam menyelenggarakan otonomi daerah, salah satu pilar yang harus ditegakkan oleh pemerintah pusat adalah aspek pembiayaan. Dari kedua pendapat tersebut terlihat bahwa daerah membutuhkan biaya yang cukup untuk dapat menyelenggarakan tugas, kewajiban serta kewenangan yang ada padanya. Hal ini sesuai dengan konsekuensi UU no. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yaitu :

Untuk menyelenggarakan otonomi Daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab, diperlukan kewenangan dan kemampuan menggali sumber keuangan sendiri yang didukung oleh perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah serta antara Propinsi dan Kabupaten/ Kota yang merupakan prasyarat dalam sistem pemerintahan daerah.

Usaha untuk menggali dan mengembangkan potensi daerah dalam rangka mensukseskan otonomi daerah diperlukan wadah atau organisasi yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Wadah dalam hal ini adalah organisasi pemerintah daerah, yang berupa Dinas Dinas pemerintah di daerah. Organisasi pemerintah daerah berperan penting dalam pelaksanaan otonomi daerah yang menyediakan kualitas sumber daya manusia yang memadai yang mampu menjalankan otonomi daerah dengan baik dan benar. Dikemukakan oleh Maskoen sebagai berikut :

Kemampuan daerah dalam menjalankan otoritasnya bertumpu kepada faktor sumber daya yang dimiliki daerah diantaranya organisasi lokal yang ada yang berperan sebagai penggerak dan pengembang potensi daerah.

Kemudian dikemukakan oleh Rasyid sebagai berikut :

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

Terkait hal diatas, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sebagai salah satu organisasi pemerintah daerah yang mempunyai peran signifikan di bidang pendapatan berupaya untuk meningkatkan kinerja Dinas Pendapatan Daerah dalam menggali financial resources daerah (sumber-sumber penerimaan daerah), yaitu dengan membantu Bupati dalam melaksanakan koordinasi, perencanaan, pengendalian, dan pelaksanaan dibidang pendapatan.

Disamping itu Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember merupakan salah satu organisasi pemerintah daerah yang tidak mengalami merger atau penggabungan dengan dinas-dinas lain, sehingga iklim organisasi yang tercipta disana tidak mengalami perubahan dan tetap mapan. Kedua hal diatas yang menjadi alasan ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian disana.

Dinas Pendapatan Daerah sebagai organisasi yang bertanggung jawab di bidang pendapatan tentu mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam mensukseskan Otonomi Daerah. Tujuan dan sasaran Dinas Pendapatan Daerah dirumuskan dalam bentuk visi dan misi organisasi. Visi dan misi ini bertujuan sebagai pemandu tindakan masa depan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Visi dari Dinas Pendapatan Daerah adalah PAD merupakan penopang pembangunan menuju masyarakat sejahtera secara material dan spiritual dan misi dari Dinas Pendapatan Daerah salah satunya adalah meningkatkan *financial resources* daerah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi. Pemahaman akan intensifikasi adalah mengoptimalkan basis pajak atau retribusi daerah yang sudah ada., sedangkan ekstensifikasi adalah meningkatkan atau menciptakan basis pajak atau retribusi daerah sejenis yang lain.

Peningkatan PAD di saat ini dirasa sangat penting karena kesiapan suatu daerah dalam melaksanakan otonomi yaitu mampu mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri perlu adanya kesiapan dari aspek keuangan. Dikemukakan oleh Hakim (2000:4) bahwa:

Salah satu elemen utama yang amat menentukan terhadap jalannya pemerintahan dan pembangunan di daerah adalah sumber keuangan untuk membiayai pelaksanaan pembangunan terutama dalam pelaksanaan otonomi daerah. PAD merupakan salah satu sumber penerimaan daerah dalam era otonomi ini, memegang peranan yang sangat penting. Mengingat tidak semua daerah mempunyai PAD yang besar untuk pembiayaan pembangunannya.

Terkait dengan pentingnya peran PAD dalam mensukseskan otonomi daerah. Berdasarkan ketentuan UU no. 25 tahun 1999 (pasal 3), yang termasuk sumber-sumber penerimaan daerah yaitu:

- a. Pendapatan Asli Daerah (PAD) terdiri dari : (1) Hasil pajak daerah; (2) Hasil retribusi daerah; (3) Hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan (4) Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.
- b. Pendapatan dana perimbangan yang terdiri atas : (1) Bagian daerah dari penerimaan pajak bumi dan bangunan ; (2) Bea perolehan hak atas tanah

dan bangunan; (3) Penerimaan dari sumber daya alam dengan prosentase tertentu.

- c. Pinjaman daerah; dan
- d. Lain-lain pendapatan daerah yang sah.

Dari berbagai macam sumber-sumber PAD tersebut diatas pajak daerah dan retribusi daerah diharapkan menjadi salah satu sumber pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah yang mampu mensukseskan otonomi daerah. Sebagaimana tertuang dalam UU no.34 tahun 2000 huruf c bagian pertimbangan bahwa :

Pajak daerah dan Retribusi daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting guna penyelenggaraan pemeritahan daerah dan pembangunan daerah untuk memantapkan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab.

Melihat arti penting PAD bagi daerah, maka Dinas Pendapatan Daerah berupaya meningkatkan kinerja yang baik dalam menggali *financial resources* daerah sebagai upaya peningkatan PAD dalam rangka mensukseskan otonomi daerah. Dimana Dinas Pendapatan Daerah bertanggung jawab terhadap semua penerimaan daerah, meskipun banyak dari penerimaan ini sesungguhnya dipungut oleh kantor atau lembaga lain. Tetapi ada beberapa jenis pajak daerah yang dihasilkan oleh Dinas Pendapatan Daerah, selain itu Dinas Pendapatan Daerah juga membantu melakukan penerimaan atas PBB.

Permasalahan yang ada selama ini adalah sumber-sumber penerimaan daerah dari sektor pajak nilainya amat kecil mengingat banyak pajak daerah yang tidak memberi hasil yang memuaskan, oleh karena itu perlu adanya usaha bagaimana untuk menaikkan penerimaan pajak daerah. Di Kabupaten Jember dari data yang ada terlihat adanya kekurangan dalam mengoptimalkan pemasukan dari sektor pajak, hal ini terlihat dari total target 6 (enam) tahun anggaran yang harus dipenuhi.

Berkaitan dengan permasalahan diatas, dibawah ini akan diperlihatkan data target dan realisasi penerimaan daerah dari pajak daerah pada tahun anggaran 1995/1996 sampai dengan tahun anggaran 2000.

Tabel 1 : Target dan Realisasi Pajak Daerah di Kabupaten Jember Tahun Anggaran 1995/1996 sampai dengan Tahun Anggaran 2000.

| No | Tahun Anggaran | Uraian   | Target               | Realisasi            | %             | Rata-Rata |
|----|----------------|--|----------------------|----------------------|---------------|-----------|
| 1. | 1995/1996      | Pj. Hotel dan Restoran                             | 338.357.000          | 311.568.717          | 92,08         |           |
|    |                | Pj. Hiburan  | 325.000.000          | 319.214.594          | 98,22         |           |
|    |                | Pj. Reklame  | 263.500.000          | 255.173.350          | 96,84         |           |
|    |                | Pj. Penerangan Jalan                               | 1.500.634.000        | 1.688.732.441        | 112,53        |           |
|    |                | Pj. Pengambilan dan pengelolaan bahan galian Gol.C | 0                    | 0                    | 0             |           |
|    |                | Pj. Pemanfaatan Air Bawah Tanah dan Permukaan      | 0                    | 0                    | 0             |           |
|    |                |  | <u>2.427.500.000</u> | <u>2.574.689.102</u> | <u>106,06</u> |           |
| 2. | 1996/1997      | Pj. Hotel dan Restoran                             | 330.000.000          | 325.954.975          | 98,77         |           |
|    |                | Pj. Hiburan  | 375.000.000          | 324.308.290          | 86,48         |           |
|    |                | Pj. Reklame  | 365.321.000          | 358.441.965          | 98,12         |           |
|    |                | Pj. Penerangan Jalan                               | 2.223.353.690        | 2.000.000.000        | 89,95         |           |
|    |                | Pj. Pamanfaatan Air Bawah Tanah dan Permukaan      | 0                    | 0                    | 0             |           |
|    |                | Pj. Pengambilan dan pengelolaan bahan galian Gol.C | 0                    | 0                    | 0             |           |
|    |                |  | <u>3.293.674.690</u> | <u>3.008.705.230</u> | <u>91,35</u>  |           |
| 3. | 1997/1998      | Pj. Hotel dan Restoran                             | 345.000.000          | 302.899.529          | 87,79         | 97,98     |
|    |                | Pj. Hiburan  | 396.000.000          | 299.311.225          | 75,58         |           |
|    |                | Pj. Reklame  | 365.000.000          | 333.070.925          | 91,25         |           |
|    |                | Pj. Penerangan Jalan                               | 2.250.000.000        | 2.300.718.777        | 102,25        |           |
|    |                | Pj. Pengambilan dan pengelolaan bahan galian Gol.C | 0                    | 0                    | 0             |           |
|    |                | Pj. Pamanfaatan Air Bawah Tanah dan Permukaan      | 0                    | 0                    | 0             |           |
|    |                |  | <u>3.356.000.000</u> | <u>3.236.000.456</u> | <u>96,42</u>  |           |
| 4. | 1998/1999      | Pj. Hotel dan Restoran                             | 273.000.000          | 246.614.931          | 90,33         |           |
|    |                | Pj. Hiburan  | 344.230.000          | 294.301.210          | 85,49         |           |
|    |                | Pj. Reklame  | 343.257.000          | 307.408.575          | 89,56         |           |
|    |                | Pj. Penerangan Jalan                               | 2.458.746.760        | 2.522.844.108        | 102,6         |           |
|    |                | Pj. Pengambilan dan pengelolaan bahan galian Gol.C | 0                    | 0                    | 0             |           |
|    |                | Pj. Pamanfaatan Air Bawah Tanah dan Permukaan      | 0                    | 0                    | 0             |           |
|    |                |  | <u>3.419.233.760</u> | <u>3.371.168.824</u> | <u>98,59</u>  |           |
| 5. | 1999/2000      | Pj. Hotel dan Restoran                             | 340.000.000          | 263.195.627          | 77,41         |           |
|    |                | Pj. Hiburan  | 309.335.000          | 254.312.537          | 82,21         |           |
|    |                | Pj. Reklame  | 350.050.000          | 286.513.480          | 81,85         |           |
|    |                | Pj. Penerangan Jalan                               | 3.000.000.000        | 3.550.005.028        | 118,33        |           |
|    |                | Pj. Pengambilan dan pengelolaan bahan galian Gol.C | 145.000.000          | 130.879.351          | 90,26         |           |
|    |                | Pj. Pamanfaatan Air Bawah Tanah dan Permukaan      | 550.000.000          | 555.995.851          | 101,09        |           |
|    |                |  | <u>4.694.385.000</u> | <u>5.041.902.874</u> | <u>107,40</u> |           |
| 6. | 2000           | Pj. Hotel dan Restoran                             | 260.502.000          | 213.502.675          | 81,96         |           |
|    |                | Pj. Hiburan  | 219.320.000          | 180.794.493          | 82,43         |           |
|    |                | Pj. Reklame  | 268.431.000          | 225.767.525          | 84,10         |           |
|    |                | Pj. Penerangan Jalan                               | 3.100.000.000        | 2.610.801.928        | 84,22         |           |
|    |                | Pj. Pengambilan dan pengelolaan bahan galian Gol.C | 135.000.000          | 107.045.629          | 79,3          |           |
|    |                | Pj. Pamanfaatan Air Bawah Tanah dan Permukaan      | 575.000.000          | 677.401.441          | 117,8         |           |
|    |                |  | <u>4.558.253.000</u> | <u>4.015.313.691</u> | <u>88,08</u>  |           |

Sumber data sekunder : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember 2001

Dengan melihat tabel tersebut jelas bahwa penerimaan daerah dari sektor pajak dalam 6 tahun anggaran belum mencapai target yang diharapkan atau kurang optimal, yaitu hanya mencapai 97,98%. Padahal penerimaan dari sektor pajak ini sangat menentukan bagi PAD Kabupaten Jember, hal ini dikarenakan sumbangan terhadap sektor pajak belum dapat mencapai target yang diharapkan.

Seperti yang kita lihat dalam tabel pada tahun anggaran 1995 s/d 1998 ada dua pajak daerah yang mempunyai nilai penerimaan yang masih kosong yaitu pajak pengambilan dan pengelolaan bahan galian Gol. C dan pajak pemanfaatan air bawah tanah dan permukaan. Kedua pajak tersebut merupakan pajak baru yang dulunya masih ditangani oleh provinsi dan belum ada PERDA (Peraturan Daerah) yang mengatur tentang penanganan pajak tersebut oleh Kabupaten Jember, karena kedua alasan tersebut maka kekurangan optimalan penerimaan terhadap pajak daerah dapat terjadi.

Dari berbagai jenis pajak daerah diatas, ada beberapa pajak daerah yang dihasilkan oleh Dinas Pendapatan Daerah yaitu pajak hotel dan restoran, pajak hiburan dan pajak reklame. Untuk pajak lain dipungut oleh kantor atau lembaga lain, seperti pada pajak penerangan jalan dihasilkan oleh kantor PLN. Disamping itu Dinas Pendapatan Daerah juga membantu melakukan penerimaan atas PBB.

Berikut ini data tentang penerimaan pajak daerah yang ditangani Dinas Pendapatan Daerah yang memberikan kontribusi pada PAD di Kabupaten Jember.

**Tabel 2 : Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Jember  
Tahun Anggaran 1995/1996 sampai dengan Tahun Anggaran 2000.**

| No | Tahun Anggaran | Uraian                 | Target         | Realisasi      | %      | Rata-Rata |
|----|----------------|------------------------|----------------|----------------|--------|-----------|
| 1. | 1995/1996      | Pj. Hotel dan Restoran | 338,357,000    | 311,568,717    | 92.08  |           |
|    |                | Pj. Hiburan            | 325,000,000    | 319,214,594    | 98.22  |           |
|    |                | Pj. Reklame            | 263,500,000    | 255,173,350    | 96.84  |           |
|    |                | Pj. Bumi dan Bangunan  | 5,843,064,766  | 5,896,586,622  | 100.92 |           |
|    |                |                        | 6,769,921,766  | 6,782,543,283  | 100.19 |           |
| 2. | 1996/1997      | Pj. Hotel dan Restoran | 330,000,000    | 325,954,975    | 98.77  |           |
|    |                | Pj. Hiburan            | 375,000,000    | 324,308,290    | 86.48  |           |
|    |                | Pj. Reklame            | 365,321,000    | 358,441,965    | 98.12  |           |
|    |                | Pj. Bumi dan Bangunan  | 6,889,000,000  | 6,971,599,873  | 101.20 |           |
|    |                |                        | 7,959,321,000  | 7,980,305,103  | 100.26 |           |
| 3. | 1997/1998      | Pj. Hotel dan Restoran | 345,000,000    | 302,899,529    | 87.79  | 98.68     |
|    |                | Pj. Hiburan            | 396,000,000    | 299,311,225    | 75.58  |           |
|    |                | Pj. Reklame            | 365,000,000    | 333,070,925    | 91.25  |           |
|    |                | Pj. Bumi dan Bangunan  | 7,325,736,769  | 7,302,333,573  | 99.68  |           |
|    |                |                        | 8,431,736,769  | 8,237,615,252  | 97.69  |           |
| 4. | 1998/1999      | Pj. Hotel dan Restoran | 273,000,000    | 246,614,931    | 90.33  |           |
|    |                | Pj. Hiburan            | 344,230,000    | 294,301,210    | 85.49  |           |
|    |                | Pj. Reklame            | 343,257,000    | 307,408,575    | 89.56  |           |
|    |                | Pj. Bumi dan Bangunan  | 9,885,001,958  | 9,772,036,503  | 98.86  |           |
|    |                |                        | 10,845,488,958 | 10,620,361,219 | 97.92  |           |
| 5. | 1999/2000      | Pj. Hotel dan Restoran | 340,000,000    | 263,195,627    | 77.41  |           |
|    |                | Pj. Hiburan            | 309,335,000    | 254,312,537    | 82.21  |           |
|    |                | Pj. Reklame            | 350,050,000    | 286,513,480    | 81.85  |           |
|    |                | Pj. Bumi dan Bangunan  | 10,930,246,000 | 10,841,278,001 | 99.18  |           |
|    |                |                        | 11,929,631,000 | 11,645,299,645 | 97.61  |           |
| 6. | 2000           | Pj. Hotel dan Restoran | 260,502,000    | 213,502,675    | 81.96  |           |
|    |                | Pj. Hiburan            | 219,320,000    | 180,794,493    | 82.43  |           |
|    |                | Pj. Reklame            | 268,431,000    | 225,767,525    | 84.10  |           |
|    |                | Pj. Bumi dan Bangunan  | 12,801,000,000 | 12,721,005,203 | 99.37  |           |
|    |                |                        | 13,549,253,000 | 13,341,069,896 | 98.46  |           |

Sumber data sekunder :Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember 2001

Dari tabel diatas bahwa realisasi penerimaan pajak daerah yang dihasilkan oleh Kantor Dinas Pendapatan Daerah belum bisa mencapai 100%, yaitu penerimaan dari sektor pajak pada 6 tahun anggaran hanya 98,68%, dan kontribusi penerimaan pada sektor pajak terbesar dalam enam tahun anggaran banyak dihasilkan dari PBB, sedangkan penerimaan dari sektor pajak yang lain masih kurang. Salah satu faktor penyebab tidak terpenuhinya target penerimaan dari sektor pajak tersebut adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai yang menangani bidang pajak daerah yang belum optimal. Padahal jenis- jenis pajak daerah diatas merupakan sektor pajak yang penting yang banyak memberikan kontribusi terhadap penerimaan pajak daerah, seperti :

Pajak hiburan (pajak pertunjukan dan keramaian). Pajak ini ditetapkan sebesar persentase tertentu atas tanda masuk (karcis) dan karena itu hasilnya cukup elastik. Sebagai sumber penerimaan daerah, pajak ini dapat dikatakan sangat cocok, karena tempat hiburan mudah diketahui. Pajak ini mampu memberikan hasil yang cukup besar terhadap penerimaan daerah, tetapi perannya dalam tahun terakhir ini terus menurun, dimana kontribusi dalam 6 tahun anggaran hanya mencapai 85,07%.

Pajak hotel dan restoran. Pajak ini juga mampu memberikan hasil yang cukup besar karena pajak pungut didasarkan pada persentase tertentu atas uang masuk (10%-atau 5%), cukup elastik. Sebagai sumber penerimaan daerah, pajak ini cocok sekali, karena objek pajak jelas tempatnya dan karena tempat memungutnya biasanya sama dengan tempat beban pajak, tetapi perannya dalam tahun terakhir ini terus menurun, dimana kontribusi dalam 6 tahun anggarannya hanya mencapai 88,05%.

Pajak reklame. Pajak ini juga mampu memberikan hasil yang cukup besar. Pajak ini ditarik atas tanda papan reklame di daerahnya. Tingkatnya sangat rumit dan berdasarkan ukuran dan jangka waktu, serta memerlukan peninjauan secara teratur. Pajak ini cocok untuk sumber penerimaan pajak daerah, karena tempat objek pajak dapat dengan mudah diketahui, kontribusi yang diberikan dalam 6 tahun anggaran 90,28%.

Pajak Bumi dan Bangunan memiliki potensi yang besar untuk menghasilkan penerimaan daerah, seperti dari data diatas PBB mampu memberikan kontribusi terbesar, yaitu 99,86%.

Bila ditinjau dari potensinya, pemasukan sektor pajak daerah bagi PAD di Kabupaten Jember sangat besar perannya, sehingga kurang optimalan hasil penerimaan yang diterima oleh kas daerah Kabupaten Jember merupakan suatu tantangan yang perlu ditangani secara serius oleh para aparat pemungutnya dilapangan. Upaya yang dapat diambil untuk mengatasi permasalahan diatas yaitu Dinas Pendapatan Daerah berupaya meningkatkan *financial resources* daerah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi. Melalui intensifikasi yaitu berupaya memperbaiki pajak daerah yang ada agar dapat lebih menghasilkan, serta melalui ekstensifikasi yaitu berupaya menciptakan pengembangan objek-objek pajak daerah yang baru yang potensial.

Upaya meningkatkan kinerja Dinas Pendapatan Daerah dalam menggali *financial resources* daerah tidak terlepas dari aspek kelembagaan, aspek ketatalaksanaan dan aspek sumberdaya manusia. Aspek sumber daya manusia merupakan aspek yang paling determinan, sebab sudah menjadi *truisme* (kebenaran) yang berlaku bagi semua jenis organisasi, bahwa manusia merupakan unsur organisasi yang terpenting. Sebagus apapun aspek kelembagaan maupun aspek ketatalaksanaan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang memadai (berprestasi ) tujuan organisasi tidak akan tercapai. Disamping itu kunci sukses terhadap pelaksanaan otonomi daerah dimasa depan disamping faktor keuangan (dana) daerah juga kesiapan faktor manusia sebagai subjek penggerak otonomi daerah. Dikemukakan oleh Putro (2000:4) bahwa :

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

Begitu pentingnya prestasi kerja yang baik dari pegawai terhadap keberhasilan organisasi, oleh karena itu dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya pegawai negeri dituntut untuk dapat berprestasi dalam bidangnya masing-masing, dimana satu diantaranya penentu keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional adalah prestasi pegawai negeri sipil sebagai aparatur negara.

Tuntutan akan prestasi kerja pegawai negeri sipil dalam pelaksanaan tugasnya, dimaksudkan untuk menciptakan kualitas profesionalisme pegawai negeri sipil yang memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat, dengan kata lain memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan.

Prestasi kerja pegawai merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dikemukakan oleh Lower dan Potter (dalam As'ad,1999:48) bahwa "Prestasi kerja adalah *successfull role achievement* (keberhasilan dalam melaksanakan peran) yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya". Hal yang sama dikemukakan oleh Matutina (1993:69) bahwa "Prestasi kerja adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya". Prestasi kerja yang baik oleh pegawai tentunya dapat meningkatkan prestasi kerja bagi organisasi secara keseluruhan, karena tanpa prestasi yang baik disemua tingkat organisasi pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sulit bahkan mustahil. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson (1984:354) bahwa "Ada banyak faktor yang menentukan tingkat hasil karya organisasi satu faktor utama adalah hasil karya dari para karyawannya". Hal yang sama dikemukakan oleh George Hessley (1987: 49) bahwa "Hanyalah dengan prestasi kerja yang baik segala tujuan organisasi dapat terlaksana dan dapat dicapai dengan berdayaguna dan berhasil guna".

Prestasi kerja pegawai memang sangat diperlukan demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai baik dari perilaku kepemimpinan, motivasi maupun

kemampuan pegawai yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Matutina (1993:14) bahwa :

Dari semua peranan pegawai dalam meningkatkan fungsi manajemen, menjadi kewajiban dari setiap pemimpin mendorong dan memotivasi setiap bawahannya untuk berprestasi. Prestasi pegawai terutama ditentukan oleh kemampuan dan daya dorong.

Dikemukakan oleh Anoraga (1993:57-58) bahwa :

Aspek lain yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi pelaksanaan dari suatu pekerjaan adalah lingkungan kerja. Dimana lingkungan kerja itu sendiri mencakup kondisi fisik maupun kondisi non fisik (psikologis). Lingkungan kerja merupakan salah satu penyebab dari keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan (prestasi) tetapi juga dapat menyebabkan suatu kegagalan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Pengertian lingkungan kerja dikemukakan oleh Anoraga (1993:44) bahwa "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya". Selanjutnya Anoraga (1993:58) berpendapat bahwa "...lingkungan kerja dapat mempengaruhi pekerja terutama lingkungan kerja yang bersifat psikologis, sedangkan pengaruh itu sendiri dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif". Kondisi psikologis dari lingkungan kerja dapat diartikan sebagai iklim organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2000:441) bahwa :

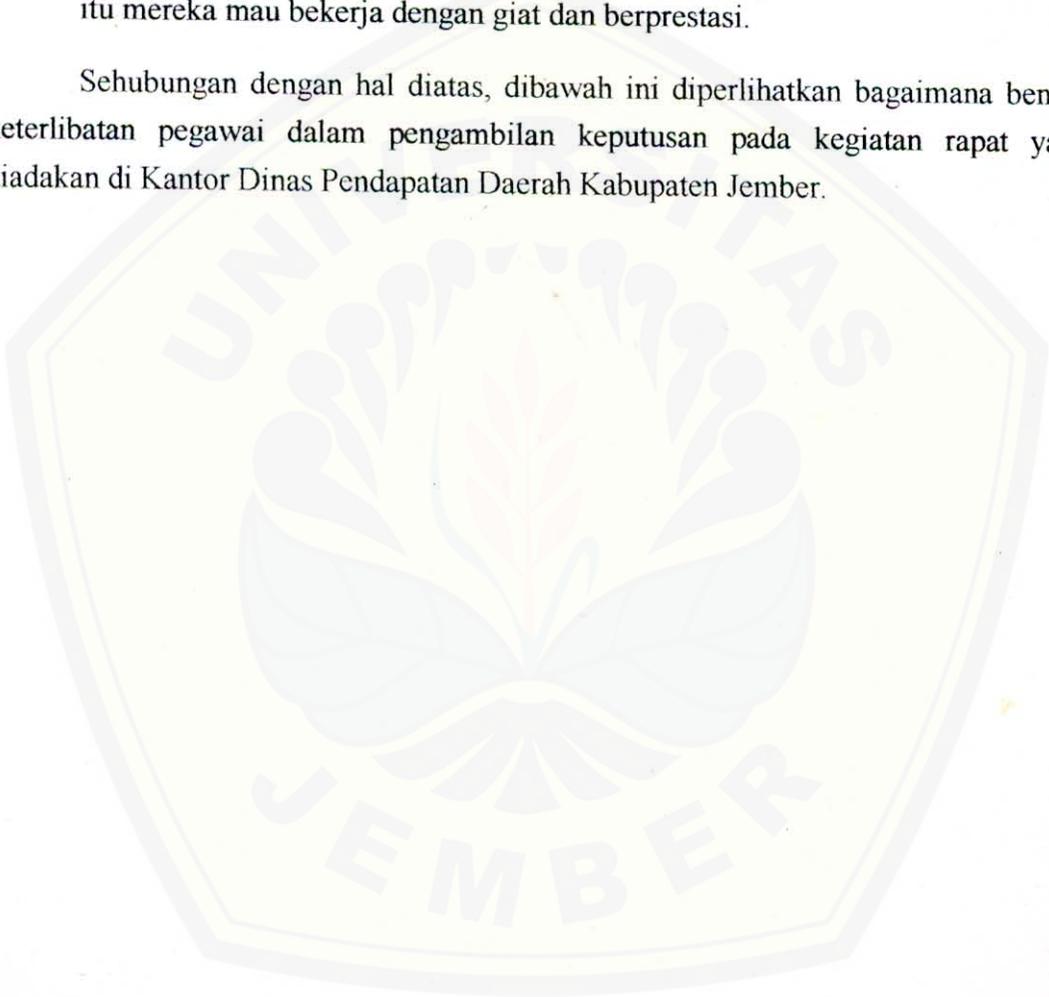
Kondisi psikologis adalah iklim atau suasana kerja yang tenang dan menyenangkan atau sebaliknya yang bersumber dari interaksi antara sesama pegawai atau karyawan sebagai manusia atau makhluk sosial yang saling membutuhkan satu sama lain sesuai posisi masing-masing.

Prestasi kerja pegawai dapat terwujud apabila pegawai merasa berada pada lingkungan kerja (suasana kerja) yang kondusif dan menyenangkan. Sebagaimana contoh, apabila pegawai merasa berada pada lingkungan kerja yang cukup suportif dan dinamis (bersemangat) yang menuntut adanya keterlibatan pegawai untuk kesuksesan organisasi serta kepercayaan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka pegawai akan mendapatkan kesenangan dan

keberartian dalam kerja mereka. Jadi perilaku pegawai yang mengarah pada prestasi sebenarnya juga dipengaruhi oleh lingkungan yang dirasakannya (iklim organisasi). Dikemukakan oleh Goran Ekvall (1998:2) bahwa :

Iklim organisasi yang dinamis (bersemangat), menggairahkan dan memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk memberikan kontribusinya atau keterlibatannya demi kesuksesan organisasi, maka para pegawai akan mendapatkan kesenangan dan keberartian dalam kerja mereka dan oleh sebab itu mereka mau bekerja dengan giat dan berprestasi.

Sehubungan dengan hal diatas, dibawah ini diperlihatkan bagaimana bentuk keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan pada kegiatan rapat yang diadakan di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.



**Tabel 3. Kegiatan Rapat Rutin (bulanan) Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.**

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

Sumber data sekunder Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember 2000

Dalam tabel 3 disebutkan bahwa, kegiatan rapat dilakukan satu bulan sekali setiap tanggal 10. Walaupun kita ketahui bahwa data pegawai yang hadir dalam rapat belum mencapai 100%, yaitu 82,18% tetapi rapat dapat dilaksanakan dengan baik. Rapat diadakan untuk melakukan evaluasi terhadap hasil kerja para pegawai, serta mengetahui permasalahan atau kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. Dalam rapat menggambarkan adanya hubungan antara pimpinan dan bawahan di dalam pengambilan keputusan atau adanya keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan (desentralisasi) guna mencari penyelesaian terhadap permasalahan yang ada. Dikemukakan oleh Robbins (1996:173) bahwa :

Desentralisasi merupakan keleluasaan keputusan yang dialihkan kebawah karyawan tingkat lebih rendah. Dalam suatu organisasi, desentralisasi dimaksudkan agar tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah serta lebih banyak orang memberikan masukan kedalam keputusan....

Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, dimaksudkan karena kita ketahui bahwa seorang pegawai tentu lebih memahami akan permasalahan yang ada dalam bidang tugas yang di tangannya. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1996:173) bahwa "... manajer tingkat bawah (pegawai) lebih dekat ketindakan dan lazimnya mempunyai pengetahuan yang lebih rinci mengenai masalah-masalah dari pada manajer puncak (pimpinan)". Dalam arti bawah pegawai lebih memahami akan masalah-masalah yang berhubungan dengan pelaksanaan tugasnya, maka jika pegawai diberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan guna mencari pemecahan masalah maka akan mendapatkan penyelesaian masalah yang terbaik.

Keberadaan iklim organisasi mempunyai peranan penting terhadap manusia (pegawai) yang bekerja didalamnya. Seperti yang dikemukakan oleh Davis (1996:21) bahwa "Iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka". Selanjutnya Gibson berpendapat (1996:69) bahwa "Iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan". Dengan kata lain, bahwa sebenarnya

iklim organisasi merupakan persepsi dari para anggota organisasi terhadap lingkungan kerjanya dan dianggap mempengaruhi perilaku mereka. Seperti yang dikemukakan oleh Rolb Altman (1999:1) bahwa "Iklim organisasi merupakan persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja mereka".

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dengan mengetahui atau memahami iklim organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Goran Ekvall (1998:2), yaitu :

Mempelajari iklim tentunya mempunyai manfaat diantaranya yaitu dapat membantu untuk menentukan iklim organisasi yang cocok untuk keberhasilan organisasi dengan membentuk iklim yang menyenangkan untuk tugas atau tujuan organisasi serta menentukan iklim yang seimbang dengan kebutuhan dari sumber daya manusia (pegawai) organisasi.

Sebagaimana contoh seperti yang dikemukakan oleh Steers (1985:124) bahwa:

... iklim yang timbul merupakan arena penetapan keputusan mengenai prestasi pekerja. Bilamana iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi) maka kita dapat mengharapkan tingkat perilaku kearah tujuan yang tinggi.

Hal yang sama dikemukakan oleh Simamora (1995:26) bahwa :

Penciptaan iklim hubungan karyawan dalam hal keyakinan, kepercayaan, dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar dan memberikan hasil. Iklim organisasi seperti itu dianggap sejalan dengan karya yang lebih tinggi dan hubungan manajer dan karyawan yang lebih baik.

Dalam arti bahwa bilamana iklim organisasi (lingkungan yang dirasakan ) oleh pegawai membentuk suatu iklim yang menyenangkan untuk pelaksanaan tugas mereka maka akan dapat mendukung prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan pada apa yang penulis uraikan diatas, maka penulis terdorong untuk meneliti mengenai :

**"Hubungan Iklim Organisasi Dengan Prestasi Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember".**

## 1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah sangat penting dalam penelitian, karena pelaksanaan penelitian selalu berangkat dari masalah yang ada. Masalah sedapat mungkin dapat dipecahkan sehingga harus dirumuskan dan dijadikan pedoman kerja atau pangkal penelitian.

Berdasarkan uraian diatas Winarno Surachmad (1990:30) memberikan definisi masalah sebagai berikut :

Masalah adalah setiap kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya. Masalah harus dirasakan sebagai rintangan yang mesti dinilai dengan jalan mengatasi apabila kita ingin berjalan terus.

Lebih lanjut A.A Loedin (1976:12) mengemukakan syarat-syarat untuk merumuskan masalah yang baik, yaitu :

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

Bertolak dari uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut

**Adakah Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.**

### 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Setiap aktifitas tentu mempunyai tujuan yang ingin dicapai karena tujuanlah yang akan memberikan arah bagi pelaksanaan aktivitas tersebut. Berkaitan dengan tujuan Hadi (1995:3) menyatakan :

Suatu research dalam ilmu empiris pada umumnya bertujuan untuk mengembangkan, menemukan, menguji kebenaran suatu pengetahuan. Menemukan berarti mencari dan memperluas lebih jauh atau lebih luas apa yang sudah ada, sedangkan mengkaji kebenaran dilakukan jika apa yang ada masih atau menjadikan diragukan kebenarannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Tingkat prestasi kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah.
2. Tingkat persepsi pegawai tentang Iklim Organisasi di Kantor Dinas Pendapatan Daerah.
3. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh Iklim Organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah.

#### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan sekaligus menerapkan teori-teori yang diperoleh dibangku kuliah sekaligus mampu membandingkan antara dunia teori (das sein) dengan dunia praktis (das sollen)
2. Bagi instansi penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan untuk mengkaji dan mengevaluasi kebijakan yang telah dan akan ditempu dimasa mendatang dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

#### 1.4 Kerangka Teori

Dalam rangka kegiatan penelitian mulai dari awal sampai akhir harus mengikuti kerangka pemikiran yang relatif utuh guna memberikan jawaban atas pertanyaan yang dilontarkan dalam bentuk perumusan masalah. Dalam upaya pembahasan masalah memerlukan suatu konsep atau pandangan teoritis yang jelas dan benar. Untuk keberadaan suatu teori sangat membantu, karena teori menurut F.N Kerlinger yang dikutip oleh Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi (1989:37) adalah sebagai berikut :

Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstrak, definisi dan proposisi untuk menerangkan fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antara konsep.

Pendapat tersebut sekaligus dapat memberi petunjuk bahwa teori merupakan serangkaian konsep yang akan dijadikan sebagai pegangan dalam menjelaskan secara sistematis substansi dari gejala-gejala yang menjadi objek dalam penelitian dan penulisan ilmiah ini. Sedangkan pengertian konsep menurut Singarimbun dan Efendi (1989:34) dinyatakan sebagai berikut:

Konsep adalah definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial, melalui konsep penelitian diharapkan dapat menyederhanakan pemikiran dengan menggunakan istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan dengan lainnya.

Sedangkan pengertian konsepsi dasar oleh J. Supranto (1979:17) adalah :

Konsepsi dasar adalah pandangan teoritis, terdiri dari definisi singkat yang mendasari pikiran kita guna mencari jalan keluarnya atau suatu pemecahan dari persolan-persoalan yang perlu diselidiki. Tujuannya adalah untuk menyederhanakan pemikiran dan menggunakan istilah-istilah dengan jalan menggabungkan sejumlah peristiwa.

Melihat pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa adanya teori-teori dan konsep-konsep sangat penting sebagai dasar guna mencari jalan keluar dalam memecahkan suatu masalah didalam penelitian.

Berangkat dari pengertian-pengertian diatas maka konsep dan perumusan teori ini akan diuraikan dibawah ini .

Faktor organisasi adalah salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan, karena setiap organisasi tentu mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Artinya dikemukakan oleh Gibson (1984:3) bahwa “Organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien dengan tindakan yang dilakukan bersama-sama”. Pengertian organisasi yang dikemukakan oleh Schein (dalam Anoraga,1995:12) bahwa :

Organisasi adalah koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta melalui serangkaian wewenang dan tanggungjawab.

Dengan demikian dari gambaran organisasi diatas ada beberapa gagasan penting yang dapat dijadikan sebagai dasar pemahaman organisasi. Pertama, dalam organisasi memungkinkan para anggotanya memenuhi kebutuhan mereka melalui koordinasi kegiatan, karena mereka merasa melalui koordinasi usaha bersama akan lebih banyak berhasil dari pada kalau mereka melakukannya sendiri-sendiri. Kedua, agar koordinasi itu bermanfaat harus ada tujuan yang hendak dicapai dan disepakati bersama. Selanjutnya gagasan ketiga, disamping adanya koordinasi dan tujuan yang hendak dicapai maka diperlukan adanya kejelasan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing anggota guna mencapai tujuan organisasi.

Berbicara tentang organisasi, tentu kita tidak lepas dari pemahaman akan perilaku organisasi, dalam arti bahwa perilaku organisasi merupakan penelaahan atau pemahaman atas perilaku orang dalam organisasi yang mempunyai peranan penting terhadap keberhasilan organisasi.. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson (1984:5) bahwa :

Oranglah yang membuat organisasi berjalan, dan orang juga yang berusaha mempengaruhi orang lain dalam organisasi, yang akhirnya menghasilkan karya organisasi yang efektif. Karena itu salah satu adalah pasti, pengetahuan tentang perilaku organisasi memerlukan pemahaman tentang orang dan organisasi dengan sesuatu cara.

Perilaku organisasi pada hakekatnya dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia di dalam organisasi, karena keefektifan setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusianya. Menurut W. Jack Duncan (dalam Anoraga, 1995:8) bahwa :

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Robbins (1996:10) pengertian perilaku organisasi adalah :

Perilaku organisasi mempedulikan studi terhadap apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja dari organisasi itu.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan praktis dari pemahaman perilaku organisasi adalah untuk mengetahui bagaimana perilaku manusia (pegawai) itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi, karena melalui perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintanginya tercapainya tujuan organisasi. Gibson (1997:53) berpendapat bahwa "Hasil yang diharapkan dari setiap perilaku pegawai ialah prestasi dan prestasi individu adalah dasar keberhasilan organisasi".

Perilaku individu (pegawai) didalam organisasi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Anoraga (1993:57) bahwa "Aspek lain yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan adalah lingkungan kerja. Dimana lingkungan kerja itu sendiri mencakup kondisi fisik maupun kondisi non fisik (psikologis)".

Lingkungan kerja merupakan salah satu penyebab dari keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tetapi juga menyebabkan suatu kegagalan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Seperti yang dikemukakan oleh Anoraga (1993:58) "...lingkungan kerja dapat mempengaruhi pekerja terutama lingkungan kerja yang bersifat psikologis sedangkan pengaruh itu sendiri dapat bersifat positif dan bersifat negatif".

Kondisi psikologis dari lingkungan kerja dapat diartikan sebagai iklim organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2000:441) bahwa :

Kondisi psikologis adalah iklim atau suasana kerja yang tenang dan menyenangkan atau sebaliknya yang bersumber dari interaksi antara sesama pegawai atau karyawan sebagai manusia atau makhluk sosial yang saling membutuhkan satu dengan yang lain sesuai posisi masing-masing.

Dikemukakan oleh Irfan Riza (1998:19) tentang beberapa karakteristik kondisi psikologis ( iklim organisasi), yaitu :

Kondisi psikologis masing-masing organisasi berbeda. Satu organisasi mungkin cenderung menciptakan nuansa dinamis dan menarik untuk bekerja bagi karyawan, yaitu mereka diberi kesempatan aktif dalam proses pengambilan keputusan serta dikondisikan dengan pola komunikasi yang saling percaya dan sifat kebersamaan antar semua anggota organisasi. Sementara organisasi lain memberikan nuansa lamban dan tidak produktif, yaitu bila pekerjaan dirasakan kurang menantang atau membosankan, kurang adanya kesempatan bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan kreatif dan bekerja semata-mata berdasarkan prosedur yang ketat. Nuansa psikologis ini merefleksikan iklim organisasi yang bersangkutan.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas maka tidaklah mengherankan apabila pada akhir-akhir ini makin banyak perhatian yang diarahkan pada pertimbangan lingkungan internal terhadap karya organisasi. Karena keberhasilan organisasi juga dipengaruhi oleh bagaimana pandangan anggota organisasi terhadap sifat atau ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerjanya (iklim organisasi) dan berpengaruh terhadap perilaku mereka dalam pekerjaan, dan setiap perilaku pegawai diharapkan dapat mengarah pada prestasi karena prestasi pekerja adalah dasar keberhasilan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson (1997:53) bahwa “ Perilaku yang berhubungan dengan prestasi adalah perilaku yang berkaitan langsung dengan tugas-tugas pekerjaan dan yang perlu diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu pekerjaan”.

Sedangkan pengertian prestasi, dikemukakan oleh Lower dan Potter (dalam As'ad,1999:48) bahwa “Prestasi kerja adalah *successful role achievement* (keberhasilan dalam melaksanakan peran) yang diperoleh seseorang dari perbuatan-

Sedangkan pengertian prestasi, dikemukakan oleh Lower dan Poter (dalam As'ad,1999:48) bahwa "Prestasi kerja adalah *successfull role achievement* (keberhasilan dalam melaksanakan peran) yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya". Gibson (1997:391) berpendapat bahwa "Prestasi kerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku". Jadi prestasi kerja adalah hasil dari perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas maka sebenarnya lingkungan mempunyai pengaruh erat terhadap perilaku individu (pegawai) yang mengarah pada prestasi. Faktor yang sangat mempengaruhi prestasi pegawai dalam organisasi adalah faktor lingkungan yang berasal dari dalam (iklim organisasi). Seperti yang dikemukakan oleh Steers (1985:124) bahwa :

... iklim yang timbul merupakan arena penetapan keputusan mengenai prestasi pekerja. Bilamana iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi) maka kita dapat mengharapkan tingkat perilaku- kearah tujuan yang tinggi.

Hal yang sama dikemukakan oleh Davis (1996:25) bahwa :

Iklim adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi. Apabila gaya hidup itu dapat ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi yang dapat diukur.

Dari uraian diatas bisa kita simpulkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan konsep dan teori diatas, maka dalam penulisan ini, penulis mengajukan konsep sebagai berikut:

1. Konsep Iklim organisasi dari variabel pengaruh (X).
2. Konsep Prestasi kerja dari variabel terpengaruh (Y).

#### 1.4.1 Konsep Iklim Organisasi

Keberadaan iklim organisasi mempunyai peranan penting terhadap manusia (pegawai) yang bekerja di dalamnya. Seperti yang dikemukakan oleh Davis (1996:21) bahwa "Iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka". Hal yang sama dikemukakan oleh Gibson (1997:382) bahwa :

Iklim organisasi merupakan serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dipersepsikan secara langsung ataupun tidak langsung oleh para karyawan, diasumsikan merupakan kekuatan yang besar dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Jadi sebenarnya iklim organisasi merupakan persepsi para anggota organisasi terhadap lingkungan kerjanya yang dianggap mempengaruhi perilaku mereka. Seperti yang dikemukakan oleh Kolb Altman (1999:1) bahwa "Iklim organisasi merupakan persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja mereka".

Sehubungan dengan hal tersebut, maka kita dapat mengetahui bahwa sebenarnya lingkungan dalam atau iklim organisasi mempunyai hubungan atau pengaruh yang erat dengan sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaan yang diembannya. Sebagaimana contoh, bilamana iklim organisasi yang timbul bermanfaat bagi kebutuhan individu atau sesuai dengan yang diharapkan individu, sudah tentu dapat dipastikan seorang pegawai akan berperilaku untuk mengerjakan tugas-tugas organisasi dengan penuh semangat. Sebaliknya bilamana iklim organisasi yang timbul bertentangan dengan kebutuhan yang diharapkan oleh individu, seorang pegawai biasanya akan enggan untuk mengerjakan tugas-tugas organisasi. Sehingga akan mengurangi prestasi kerja dari pada organisasi itu sendiri.

Pada prinsipnya bahwa sebenarnya iklim organisasi sangat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Gibson (1996:69), yaitu :

Iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Membahas konsep iklim organisasi sebenarnya kita membicarakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan utama organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi tingkah laku. Dengan perkataan lain iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat dan dirasakan oleh para anggotanya.

Selanjutnya Litwin dan Stringer (1968) yang dikutip oleh Kolb, Rubin dan Mc Intyre (1984:149) mengidentifikasi enam dimensi atau indikator dari iklim organisasi yaitu :

1. Structure adalah tingkat struktur (penataan fisik orang-orang dalam suatu organisasi) yang mempengaruhi perilaku interpersonal dan tugas.
2. Responsibility adalah para anggota diberi tanggungjawab pribadi untuk melaksanakan tugas mereka demi tercapainya tujuan organisasi.
3. Risk adalah adanya resiko yang dihadapi oleh pegawai dalam tugas atau pekerjaannya.
4. Reward adalah persepsi akan ganjaran dari pekerjaan yang dilakukan.
5. Warmth and Support adalah adanya pernyataan dan pemberian semangat kerja dalam organisasi serta adanya saling mempercayai diantara para anggotanya (persahabatan), saling membantu dan adanya hubungan baik dalam lingkungan kerja.
6. Conflict adalah mengukur suasana diantara individu-individu pekerja unit kompetisi dalam organisasi.

Dari enam dimensi iklim organisasi diatas maka penulis mengambil semua dimensi yang dijadikan indikator.

#### **1.4.1.1 Structure (Stuktur)**

Robbins (1994:89) berpendapat bahwa “ Struktur menetapkan bagaimana tugas akan dibagi , siapa melaporkan kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti”. Jadi stuktur menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Menurut pendapat Robbins (1994:90) bahwa “Ada tiga karakteristik yang dapat digunakan untuk menguraikan struktur yaitu formalisasi, sentralisasi, dan kompleksitas”.

### 1. Formalisasi

Formalisasi menunjukkan pada arah pengembangan harapan mengenai sarana dan tujuan akhir dari pekerjaan itu diatur secara terperinci dan tertulis. Dikemukakan oleh Robbins (1994:103) bahwa “Formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan dalam organisasi itu distandardisasikan, yaitu terdapat uraian pekerjaan, sejumlah besar peraturan organisasi, serta prosedur yang ditetapkan secara jelas”.

Selanjutnya dikemukakan oleh Robbins (1994:104) bahwa “Walaupun formalisasi dipandang dari segi peraturan dan prosedur yang tertulis, namun penting sekali untuk mengetahui bagaimana para karyawan itu memandang formalisasi”.

### 2. Kompleksitas

Kompleksitas adalah pertumbuhan langsung dari pembagian pekerjaan dan penciptaan unit-unit dalam organisasi. Secara khusus konsep tersebut menunjukkan jumlah jenis pekerjaan atau kelompok jabatan yang jelas berbeda-beda dan jumlah unit yang berbeda-beda. Kompleksitas merupakan gambaran tentang seberapa banyak perbedaan-perbedaan dalam tingkatan-tingkatan pembagian tugas dan jumlah level-level dalam suatu organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1994:91) bahwa “Kompleksitas mengacu pada berbagai pekerjaan, unit, dan tingkat wewenang yang berbeda dalam suatu organisasi”.

### 3. Sentralisasi

Sentralisasi berhubungan dengan lokasi wewenang pengambilan keputusan dalam hirarki organisasi. Tepatnya konsep itu menunjukkan tersebarnya wewenang diantara pekerjaan dalam organisasi. Dikemukakan oleh Robbins (1994:392) bahwa :

Sentralisasi dapat dijelaskan secara lebih khusus sebagai jenjang kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan secara leluasa dikonsentrasikan pada seorang individu, unit atau tingkatan (biasanya berada tingkat tinggi dalam organisasi), dengan demikian mengizinkan para pegawai (biasanya pada tingkat rendah dalam organisasi) untuk memberikan masukan yang minimal kedalam pekerjaan mereka.

Selanjutnya dikemukakan oleh Robbins (1994:392) definisi lebih rinci tentang pemahaman akan sentralisasi, yaitu :

1. Sentralisasi hanya memperhatikan struktur formal bukan organisasi informal.
2. Sentralisasi memperhatikan kebebasan dalam pengambilan keputusan.
3. Konsentrasi pada titik tunggal dapat menunjukkan pada seseorang, unit, atau tingkat, tetapi titik tunggal tersebut mengimplikasikan konsentrasi pada tingkat tinggi.
4. Tingkat pengawasan yang dimiliki seseorang terhadap keseluruhan proses pengambilan keputusan itu sendiri merupakan ukuran sentralisasi.

#### 1.4.1.2 Responsibility (Tanggungjawab)

Setiap pegawai mempunyai tanggungjawab yang berbeda-beda sehubungan dengan pekerjaan mereka masing-masing. Tanggungjawab pada hakekatnya timbul karena adanya hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahannya, dimana kepada para pegawai diberikan tugas-tugas tertentu untuk dilaksanakan. Agar tugas-tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik maka antara tugas dan tanggungjawab harus berimbang, disamping itu harus disesuaikan dengan kemampuan dan kesediaan diri sipenerima tanggungjawab tersebut.

Pengertian Tanggungjawab (responsibility) dikemukakan oleh Robbins (1996:333) bahwa "Tanggungjawab pegawai merupakan kewajiban seorang pegawai untuk berkinerja tinggi dan memberikan kesempatan untuk mempertanggung jawabkannya pekerjaan mereka".

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian tanggungjawab yaitu kewajiban pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik serta laporan dari segala hasil pelaksanaan atau penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya yang harus diberikan kepada pimpinan sebagai bahan pertanggungjawabannya.

#### 1.4.1.3 Risk (Resiko Pekerjaan)

Dikemukakan oleh Robbins (1994:480) bahwa “Resiko pekerjaan merupakan adanya resiko dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan dan sejauhmana pegawai dianjurkan untuk berani mengambil resiko tersebut”. Dengan kata lain bahwa pegawai seringkali menghadapi resiko dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaannya, dan pegawai juga harus berani mengambil resiko terhadap masalah-masalah yang dihadapinya.

#### 1.4.1.4 Reward (Imbalan)

Robbins (1996:181) bahwa “Para pekerja menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil dan sesuai dengan pengharapan mereka”. Apabila imbalan yang mereka terima adalah sesuai dengan karya yang ia lakukan dalam organisasi tertentu hal ini akan mendatangkan kepuasan bagi pekerja (pegawai).

Pemahaman akan Reward seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1994:480) bahwa :

Imbalan (reward) merupakan tingkat sejauhmana alokasi imbalan (misalnya, promosi dan kenaikan gaji) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

#### 1.4.1.5 Warmth dan Support (Kehangatan dan Dukungan)

Setiap pegawai tentu merasa nyaman bekerja apabila ia merasa berada dalam lingkungan kerja (suasana kerja) yang kondusif dan menyenangkan. Pegawai merasakan adanya interaksi sosial yang begitu hangat, akrab dan sangat mendukung pelaksanaan tugasnya, yang ia dapat baik dari rekan kerja atau pimpinan.

Dikemukakan oleh Robbins (1996:182) bahwa :

Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik, dimana adanya suatu pernyataan pemberian semangat dalam organisasi, yaitu mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, serta pimpinan yang dapat memahami dan memberikan dukungan kepada bawahan, serta menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, komunikasi yang jelas dan menunjukkan minat pribadi pada mereka.

#### 1.4.1.6 Conflict (Konflik)

Interaksi sosial yang terjadi di dalam kelompok, individu, atau organisasi sangatlah akrab, maksudnya dengan interaksi tersebut antara individu yang satu dengan yang lain akan saling mengenal, tertarik bahkan berhasrat menjalin persahabatan yang begitu dekat. Disinilah arti pentingnya interaksi sosial yang terjalin didalam organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Anoraga (1993:28) bahwa :

Dengan adanya interaksi keberadaan organisasi akan dapat terjaga dengan baik, tetapi apabila interaksi sosial antara individu sudah tidak dapat berjalan dengan baik lagi akan menimbulkan konflik. Dan interaksi sosial seperti inilah yang akan menimbulkan iklim yang tidak sehat dalam tubuh organisasi.

Pengertian konflik dikemukakan oleh Robbins (1996:124) bahwa "Konflik merupakan suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama". Konflik dapat hadir dalam diri atau pribadi para pegawai. Dikemukakan oleh Robbins (1994:131) bahwa :

Konflik tidak hanya terbatas pada konflik antara individu yang satu dengan individu yang lain. Akan tetapi konflik pribadi dapat terjadi pada diri seseorang dengan batinnya sendiri, antara kemauan dan kemampuan.

Konflik dapat diartikan sebagai ketegangan emosional dalam organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Goran Ekvall (1998:3) bahwa "Konflik hadir dari pribadi para pegawai dan dianggap sebagai ketegangan emosional organisasi. Konflik dapat menghambat atau membantu pelaksanaan kegiatan organisasi atau dapat dikatakan bahwa konflik dapat fungsional atau disfungsional. Semua ini tergantung pada bagaimana konflik dapat dikelola secara efektif. Seseorang dapat meredakan konflik dalam organisasi apabila ia mempunyai kemampuan untuk menciptakan keseimbangan emosional atau adanya pengendalian diri, maka akan dapat menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang selaras dan serasi.

#### 1.4.2 Konsep Prestasi Kerja Pegawai

Apabila keberhasilan organisasi kita analisis dari sudut pandangan individu para pekerja (pegawai), akan jelas kelihatan betapa pentingnya prestasi kerja yang baik. Tanpa prestasi kerja yang baik disemua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sangat sulit atau bahkan mustahil.

Pegawai negeri dalam suatu organisasi formal mempunyai peranan yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu setiap pegawai negeri dituntut untuk dapat berprestasi dalam pelaksanaan tugas dalam bidangnya masing-masing.

Prestasi kerja menurut Matutina (1993:69) bahwa "Prestasi kerja adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya". Sedangkan menurut Moenir (1983:64) "Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang pada satu kesatuan organisasi dalam waktu tertentu dan dalam ukuran tertentu".

Dari kedua pengertian diatas dapat diketahui bahwa prestasi kerja adalah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jumlah dan waktu yang telah ditentukan, sehingga tujuan organisasi dapat terlaksana dan dapat tercapai seperti yang telah direncanakan.

Selanjutnya Hasibuan (2000:93) berpendapat bahwa "Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Sedangkan pendapat Koestartini (1977:22) memberikan definisi "Prestasi kerja adalah kesanggupan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, bermutu, dan tepat mengenai sasaran".

Dari pendapat Koestartini tersebut maka penulis menentukan tiga indikator untuk mengukur variabel prestasi kerja, yaitu :

1. Melaksanakan pekerjaan tepat pada waktunya.
2. Mutu kerja ( kualitas kerja).
3. Pelaksanaan pekerjaan tepat mengenai sasaran.

#### **1.4.2.1 Melaksanakan pekerjaan tepat pada waktunya**

Pegawai negeri diharapkan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, salah satunya adalah menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Jadi setiap tugas atau pekerjaan diharapkan mampu diselesaikan tepat pada waktunya atau pegawai harus dapat mempergunakan waktunya dengan baik (efektifitas waktu), dengan begitu pekerjaan dapat selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Seperti yang dikemukakan oleh Djoni Setiawan (1987:16) bahwa pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya adalah :

Tidaklah seluruh waktu yang dialokasikan digunakan. Dalam arti bahwa pekerjaan tertentu dapat diselesaikan lebih cepat dari jatah waktu yang ditetapkan, juga bahkan batas waktu yang ditetapkan benar-benar ditarik yang berarti pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya.

Jadi pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya, dapat diartikan bahwa pegawai mampu mempergunakan waktunya dengan sebaik-baiknya dengan memungkinkan pekerjaan terselesaikan tepat pada waktunya atau diselesaikan lebih cepat dari batas waktu yang ditetapkan.

#### **1.4.2.2 Mutu Kerja (Kualitas kerja)**

Mutu kerja dapat diartikan sebagai kualitas kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Seperti yang dikemukakan oleh As'ad (1999:75) bahwa "Meningkatkan mutu kerja ini berarti peningkatan kualitas kerja". Adapun pengertian kualitas kerja seperti yang dikemukakan oleh Wilson dan Heyel (1987:101) bahwa "Kualitas kerja adalah hal-hal yang menunjukkan bagaimana sebaiknya ia melakukan apa yang ia kerjakan, ketepatan, kelengkapan, dan kerapian". Kualitas kerja disini

menunjukkan sejauhmana mutu kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang mempertimbangkan ketepatan, kelengkapan dan kerapian pegawai dalam menyelesaikan setiap tugasnya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan tugas.

#### **1.4.2.3 Pelaksanaan pekerjaan tepat mengenai sasaran**

Setiap organisasi bagaimanapun bentuknya sudah tentu mempunyai sasaran yang ingin dicapainya. Para pegawai sebagai pelaksana dari rencana organisasi diharapkan dapat pula melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Jadi pada dasarnya pelaksanaan pekerjaan tepat mengenai sasaran berarti apa yang direncanakan sebelumnya dapat direalisasikan. Seperti yang dikemukakan oleh H. Emerson (1985:16) bahwa “Tepat mengenai sasaran diartikan apa yang dikehendaki tercapai, atau apa yang dicita-citakan menjadi kenyataan”. Selanjutnya mengenai pengertian tercapainya sasaran H. Emerson (1985:16) bahwa “Tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya diartikan bila sasaran atau tujuan yang tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya”.

## 1.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah pernyataan dugaan sementara tentang hubungan teoritis antar dua variabel atau lebih dan kebenarannya masih harus diuji dan dibuktikan.

Adapun pengertian hipotesis menurut Surachmad (1990:39) adalah sebagai berikut:

Hipotesis adalah sebuah kesimpulan, tetapi kesimpulan ini belum final dan harus dibuktikan kebenarannya. Jelasnya hipotesis merupakan suatu jawaban dugaan yang dianggap benar kemungkinannya untuk menjadi jawaban yang benar.

Sedangkan hipotesis menurut jenisnya dibagi menjadi dua macam, yaitu hipotesis nol atau hipotesis statistik ( $H_0$ ) dan hipotesis kerja ( $H_a$ ). Seperti yang dikemukakan oleh Kartini Kartono (1986:51) :

$H_0$  dimaksudkan untuk ditolak kebenarannya melalui pengolahan data yang dilakukan dengan perhitungan statistik. Oleh karena itu data yang telah dikumpulkan digunakan untuk menguji hipotesis ini, berupa data kuantitatif meskipun data kualitatif yang ditransformasi menjadi data kuantitatif. Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) harus menggambarkan perbedaan antara gejala atau faktor-faktor atau kondisi atau variabel yang ditonjolkan. Pernyataan ini dapat variabel dalam bentuk mana yang lebih efektif, mana yang lebih besar atau positif pengaruhnya antara dua atau lebih gejala atau faktor atau variabel yang dibandingkan itu.

Dengan mengacu pendapat diatas, maka hipotesis yang penulis ajukan adalah sebagai berikut :

$H_0$  : Tidak ada hubungan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja pegawai di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

$H_a$  : Ada hubungan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja pegawai di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.”

## 1.6 Definisi Operasional

Menurut Singarimbun dan Effendi (1989:46) yang dimaksud definisi operasional adalah :

Unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksana bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama.

Sedang menurut Koentjoroningrat (1991:23) bahwa :

Definisi operasional tidak lain adalah mengubah konsep-konsep yang berupa construct itu, dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain.

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

1. Operasionalisasi variabel Iklim Organisasi pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah (X).
2. Operasionalisasi variabel Prestasi Kerja pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah (Y).

### 1.6.1 Operasionalisasi Variabel Pengaruh (X), yaitu Iklim Organisasi pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah.

#### 1.6.1.1 Structure (Stuktur)

Struktur merupakan suatu pola formal tentang cara pengelompokan orang dan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku pegawai. Item yang digunakan adalah :

1. Peraturan dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Persepsi pegawai terhadap aturan, kebijakan dan prosedur.

3. Banyaknya perbedaan pembagian tugas atau unit-unit dalam organisasi.
4. Partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan yang menjadi tanggungjawabnya.
5. Tingkat pengawasan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan.

#### 1.6.1.2 Responsibility (Tanggungjawab)

Tanggungjawab merupakan kewajiban seorang pegawai untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan wewenang yang diterimanya. Apabila pegawai merasa terikat yang mendalam terhadap penuaian tugasnya maka ia akan berusaha melaksanakan tugasnya sebaik mungkin, maka pegawai tersebut dapat dikatakan sangat bertanggungjawab. Item yang digunakan adalah :

1. Kewajiban pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.
2. Kesempatan pegawai untuk mempertanggung jawabkan pekerjaannya.

#### 1.6.1.3 Risk (Resiko Pekerjaan)

Risk merupakan suatu resiko yang dihadapi oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaannya, dalam arti bahwa pegawai harus berani mengambil resiko terhadap masalah-masalah yang dihadapinya.

1. Persepsi pegawai terhadap tugas atau pekerjaan yang beresiko.
2. Kesanggupan pegawai untuk menghadapi resiko dalam pelaksanaan tugasnya.

#### 1.6.1.4 Reward (Imbalan)

Reward merupakan persepsi pegawai terhadap ganjaran yang diberikan dari pekerjaan yang dilakukan atau dengan kata lain merasakan adanya keadilan terhadap setiap pemberian ganjaran. Item yang digunakan adalah:

1. Persepsi pegawai terhadap ganjaran kenaikan gaji oleh pimpinan.
2. Persepsi pegawai terhadap ganjaran promosi oleh pimpinan.

#### 1.6.1.5 Warmth and Support (Kehangatan dan Dukungan)

Warmth and Support adalah adanya pernyataan pemberian semangat kerja dalam organisasi serta adanya saling mempercayai diantara para anggota (persahabatan), saling membantu dan adanya hubungan baik dalam lingkungan kerja. Dalam arti bahwa pegawai merasakan adanya dukungan dan kehangatan dalam lingkungan kerjanya yang diberikan oleh rekan kerjanya atau pimpinan itu sendiri.

Item yang digunakan adalah :

1. Tingkat dukungan dan saling membantu antara rekan kerja (para pegawai).
2. Tingkat komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai.
3. Tingkat dukungan dari pimpinan terhadap pelaksanaan tugas para pegawai.
4. Tingkat perhatian atau pemahaman pimpinan pada pegawai.

#### 1.6.1.6 Conflict (Konflik)

Konflik merupakan suatu pertentangan atau persaingan yang dirasakan oleh pegawai di dalam organisasi, baik itu konflik yang terjadi di dalam diri pegawai terhadap pekerjaan yang dihadapinya ataupun dengan rekan kerja dikarenakan adanya suatu perbedaan pendapat dalam melaksanakan tugasnya. Item yang digunakan adalah:

1. Konflik yang dialami pegawai dengan dirinya dalam pelaksanaan tugas.
2. Konflik yang dialami pegawai dengan rekan kerja dalam pelaksanaan tugas.

#### 1.6.2 Operasionalisasi Variabel Terpengaruh (Y), yaitu Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah.

##### 1.6.2.1 Melaksanakan Pekerjaan Tepat Pada waktunya

Melaksanakan pekerjaan tepat pada waktunya merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan mempergunakan waktunya sebaik mungkin dalam arti pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan

batas waktu yang telah ditentukan atau tepat pada waktunya. Item yang digunakan adalah :

1. Pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya.
2. Pelaksanaan pekerjaan lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan.

#### **1.6.2.2 Mutu Kerja (Kualitas Kerja)**

Mutu kerja dapat diartikan sebagai kualitas kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik, yang didasarkan pada ketepatan, kelengkapan, dan kerapian kerjanya. Item yang digunakan adalah :

1. Ketepatan kerja dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada.
2. Kelengkapan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh pegawai.
3. Kerapian dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh pegawai.

#### **1.6.2.3 Pelaksanaan Pekerjaan Tepat Mengenai Sasaran**

Pegawai dalam bekerja sebelumnya tentu mempunyai tujuan atau sasaran yang ingin ia capai, maka ia akan berusaha dengan keras agar apa yang menjadi tujuan atau sasaran tersebut dapat terealisasikan. Dengan kata lain bahwa sasaran yang dikehendaki atau yang dicita-citakan dapat menjadi kenyataan. Item yang digunakan adalah :

1. Pekerjaan diselesaikan sesuai dengan sasaran organisasi.
2. Pekerjaan diselesaikan sesuai dengan sasaran yang direncanakan sebelumnya oleh pekerja.

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

1. Jawaban (a) diberi skor 1.
2. Jawaban (b) diberi skor 2.
3. Jawaban (c) diberi skor 3.

## 1.7 Metode Penelitian

Metode penelitian memegang peranan penting dalam suatu penelitian karena berhasil tidaknya suatu penelitian tergantung pada ketepatan penggunaan dalam memilih metode penelitian tersebut. Menurut Surachmad (1989:13) "Metode penelitian merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencapai suatu tujuan, misalnya untuk menguji serangkaian hipotesa-hipotesa". Dalam langkah-langkah ini yang penulis gunakan dalam penelitian adalah :

1. Metode populasi.
2. Metode penentuan sampel.
3. Metode pengumpulan data.
4. Metode analisa data.

### 1.7.1 Metode Populasi

Suatu penelitian yang akan dilaksanakan sebelumnya harus dilakukan penentuan wilayah atau daerah yang akan dikenakan penelitian yang disebut populasi. Pengertian populasi menurut Singarimbun (1989:152) Bahwa "Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga". Berdasarkan pengertian tersebut maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember, dengan jumlah sebanyak 65 pegawai.

### 1.7.2 Metode Penentuan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan bisa mewakili populasi secara keseluruhan. Besar kecilnya sampel tidak ada ketentuan secara pasti, seperti yang dikatakan Sutrisno Hadi (1995:73) bahwa "Sebenarnya tidak ada ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel yang harus diambil dari populasi. Ketiadaan ketetapan mutlak itu ini tidak perlu menimbulkan keraguan pada seorang peneliti".

Mengingat jumlah populasi yang banyak maka dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengambilan sampel secara proposional sampling, dimaksudkan agar sampel yang diambil terjadi pembagian yang seimbang diantara masing-masing

sub-populasi, seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno Hadi (1995:81) bahwa "Proposional sample adalah jika populasi terdiri dari beberapa sub-populasi yang tidak homogen dan tiap-tiap sub-populasi akan diwakili dalam penyelidikan". Selanjutnya untuk menentukan siapa yang dipilih sebagai wakil dari tiap-tiap sub-populasi diambil secara random sampling, yaitu yang dikemukakan oleh Sutrisno Hadi (1995:75) bahwa, "Random sampling adalah pengambilan sample secara random atau tanpa pandang bulu. Dalam random sampling semua individu dalam populasi diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel".

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa proposional random sampling yaitu suatu teknik pengambilan sampel dalam suatu penelitian secara acak (random) dan memperhatikan proporsi masing-masing bagian dari populasi. Seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno Hadi (1995:82) bahwa :

Dalam proposional random sampling ini besar kecilnya sub-sampel mengikuti perbandingan (proporsi) besar kecilnya sub-populasi, dan individu-individu yang ditugaskan dalam tiap-tiap sub-populasi diambil secara random dari sub-populasi.

Dalam penelitian ini mengingat jumlah karyawan yang banyak dengan teknik proposional random sampling penulis menetapkan 30 orang atau sebesar 46% sebagai sampel dari masing-masing sub- Dinas atau bagian pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Jumlah sampel penelitian dari setiap bagian atau Sub-Dinas

| No | Bagian atau Sub-Dinas             | Jumlah                          |
|----|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1. | Bagian Tata Usaha                 | $20 / 65 \times 30 = 9$ pegawai |
| 2. | Sub Dinas Program                 | $9 / 65 \times 30 = 4$ pegawai  |
| 3. | Sub Dinas Pendataan dan Penetapan | $6 / 65 \times 30 = 3$ pegawai  |
| 4. | Sub Dinas Penagihan               | $9 / 65 \times 30 = 4$ pegawai  |
| 5. | Sub Dinas Retribusi               | $10 / 65 \times 30 = 5$ pegawai |
| 6. | Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan   | $11 / 65 \times 30 = 5$ pegawai |
|    |                                   | 30 pegawai                      |

### 1.7.3 Metode Pengumpulan Data

Didalam bukunya yang berjudul Pengantar Statistik, Pasaribu mengatakan bahwa :

Data adalah keterangan mengenai sesuatu ketentuan yang mana yang mungkin berbentuk angka-angka atau bilangan dan mungkin juga berbentuk kalimat-kalimat, uraian-uraian, atau laporan-laporan. Data yang berbentuk bilangan dinamakan kuantitatif sedang data yang berbentuk kalimat dinamakan kualitatif.

Untuk memperoleh data yang akurat, guna membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka digunakan beberapa teknik pengumpulan data yang diharapkan bisa saling melengkapi antara yang satu dengan yang lain. Untuk itu dalam penulisan ini penulis menggunakan beberapa metode pengumpuln data sebagai berikut :

1. Teknik observasi.
2. Teknik dokumentasi.
3. Teknik interview.
4. Teknik kuesioner.

#### 1.7.3.1 Teknik Observasi

Dengan obsevasi penulis langsung dapat mengadakan pengamatan pada obyek penelitian. Menurut Hadi (1995:198), yang dimaksud dengan observasi adalah "Pengamatan atau pencatatan dengan sitematis kejadian-kejadian atau fenomena-fenomena yang diselidiki"

#### 1.7.3.2 Teknik Interview

Dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data dari suatu penelitian yang dilakukan dengan tanya jawab secara sistematis berdasarkan penelitian tersebut. Hadi (1987:192) mendefinisikan interview sebagai berikut, "Wawancara (interview) adalah sebagai proses tanya jawab dalam mana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik dan yang satu dapat dilihat dan mendengarkan yang lain".

### 1.7.3.3 Teknik Kuesioner

Koentjaraningrat dan Umarjan (1989:157) mengemukakan pendapatnya, yaitu Kuesioner merupakan suatu daftar yang berisikan suatu rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal atau suatu bidang. Dengan demikian, kuesioner dimaksudkan sebagai suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh data-data berupa jawaban -jawaban dari responden.

### 1.7.3.4 Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan dokumen sebagai sumber informasi. Metode ini diperlukan dalam penelitian untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dari berbagai peristiwa yang terjadi sehingga penulis hanya mentransfer data yang telah tersedia. Koentjoroningrat mengemukakan teknik pengumpulan data dengan dokumen adalah sebagai berikut :

Dokumen dalam arti sempit adalah merupakan data verbal seperti yang terdapat dalam surat-surat, catatan harian (journal), kenang-kenangan (memories), laporan-laporan dan sebagainya. Sifat istimewa dari verbal ini adalah bahwa data itu mengatasi ruang dan waktu sehingga membuka kemungkinan bagi peneliti memperoleh pengetahuan tentang gejala sosial yang telah musnah. Dalam arti luas adalah meliputi monumen, artifact, foto, tape, dan sebagainya.

### 1.7.4 Teknik Analisis Data

Setelah pengumpulan data dilakukan maka langkah selanjutnya adalah dengan menganalisa dengan menggunakan metode tertentu untuk dapat menjawab masalah penelitian serta dapat menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Jenis metode analisa data ada dua yaitu analisa data kualitatif dan kuantitatif. Menurut Koentjoroningrat (1981:328) bahwa:

1. Analisa kualitatif, apabila data yang dikumpulkan itu berjumlah kecil, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun dalam struktur klasifikasi.
2. Analisa kuantitatif, apabila data yang dikumpulkan tersebut berjumlah besar, dan mudah diklasifikasikan kedalam suatu variabel kategori-kategori.

Berdasarkan pendapat diatas maka penulis menggunakan analisa :

a. Analisa Kuantitatif (analisa statistik)

Penulis menggunakan analisa kuantitatif untuk pengujian hipotesis dan menggunakan data ordinal didalam menghitung sekaligus mengambil korelasi untuk menjawab pertanyaan yang penulis kemukaan dalam perumusan masalah. Alasan yang digunakan dengan memakai data ordinal adalah yang dikemukakan oleh Singarimbun (1989:102) bahwa "Tingkat ukuran ordinal banyak digunakan dalam penelitian sosial terutama untuk mengukur kepentingan, sikap atau persepsi".

b. Analisa Deskriptif

Selain membuktikan hipotesis dalam penelitian ini penulis juga akan menganalisa data yang diperoleh menggunakan analisa deskriptif dengan tujuan untuk mengetahui tingkat hubungan kedua variabel dan sejauh mana hipotesis diterima ataupun sejauh mana hipotesis ditolak.

Dikemukakan oleh Nawawi (1998:63) bahwa :

Analisa deskriptif adalah tidak terbatas sampai pengumpulan dan penyusunan data, tetapi juga meliputi analisa dan intepretasi tentang arti data. Secara singkat dapat di katakan bahwa deskriptif merupakan langkah-langkah melakukan representatif objektif tentang gejala-gejala yang terdapat didalam masalah yang diselidiki.

Adapun rumus yang digunakan untuk keperluan tersebut adalah :

$$\frac{\text{skor nyata responden}}{\text{skor maksimal responden}} \times 100\%$$

Untuk memudahkan analisis tersebut Waluyo (1989:50) membuat kriteria tinggi atau rendah nilai skor jawaban responden terhadap masing-masing variabel.

Kriteria tersebut akan dipergunakan dalam penelitian ini, yaitu :

Skor 0-20% kategori rendah

Skor 21-40% kategori cukup rendah

Skor 41-60% kategori sedang

Skor 61-80% kategori cukup tinggi

Skor 81-100% kategori tinggi

Sedangkan alat analisisnya penulis menggunakan teknik korelasi rank spearman yaitu untuk mengukur kuatnya hubungan antara dua variabel dengan berdasarkan ranknya. Alasan digunakannya teknik korelasi rank spearman menurut Sugiono (1999:213) adalah sebagai berikut:

Sumber data untuk kedua variabel yang akan dikorelasikan dapat berasal dari sumber yang tidak sama. Jenis data yang dikorelasikan adalah data ordinal, serta dari kedua variabel tidak harus membentuk distribusi normal. Jadi korelasi rank spearman adalah bekerja dengan data ordinal atau berjenjang.

Menurut Siegel (1997:255) rumus Rank Spearman adalah sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

Rumus diatas digunakan apabila terdapat jumlah rank kembar yang tidak begitu besar atau tidak mempunyai nilai kembar. Apabila jumlah nilai kembar banyak dan mempunyai pengaruh terhadap koefisien korelasi, akan digunakan rumus sebagai berikut:

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

dimana:

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

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

Selanjutnya untuk mencari koreksi  $T_x$  dan  $T_y$  rumus yang digunakan:

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

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

Langkah selanjutnya adalah pengujian taraf kepercayaan (signifikansi), yaitu 5% atau taraf kepercayaan 95%. Sehingga apabila nilai hitung lebih besar daripada nilai tabel maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja diterima, sebaliknya bila nilai hitung lebih kecil dari nilai tabel maka hipotesis nol diterima dan hipotesis kerja ditolak.

Rumus untuk pengujian  $r_s$  yaitu:

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

Keterangan:

$r_s$  = Koefisien korelasi rank spearman

N = Jumlah sampel

$d_i$  = Perbedaan urutan (rank) antar pasangan variabel

$T_x$  = Jumlah frekwensi untuk rank kembar pada variabel x

$T_y$  = Jumlah frekwensi untuk rank kembar pada variabel y

t = Jumlah nilai rank spearman

## II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

### 2.1 Pengantar

Bahwa untuk mendukung ketentuan pasal 11 Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka dalam rangka penyelenggaraan Otonomi Daerah diperlukan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggungjawab 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 melaksanakan maksud tersebut 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 menggantikan Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 43 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Jember yang dinyatakan tidak berlaku lagi.

### 2.2 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

Dinas Pendapatan berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah 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 oleh 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.

#### A. Kepala Dinas

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

#### B. 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 Bagian Kepegawaian, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan kepegawaian.
- c. Sub Bagian Perlengkapan, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program kebutuhan, pengelolaan dan administrasi perbekalan, perlengkapan dan materiil.
- d. Sub Bagian Umum, mempunyai tugas melaksanakan urusan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga, dan perjalanan dinas.

Sub-bagian masing-masing dipimpin seorang Kepala Sub Bagian dan bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Tata Usaha.

### C. Sub Dinas Program

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

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Sub Dinas Program mempunyai fungsi :

- a. membuat penyusunan rencana bidang pendapatan.
- b. membuat penyusunan kebijaksanaan teknis serta program kerja tahunan bidang pendapatan daerah.
- c. membuat analisa terhadap penggalian potensi daerah melalui penelitian-penelitian.
- d. mengadakan koordinasi pada instansi terkait, instansi vertikal terhadap pengembangan pendapatan daerah.
- e. melakukan pemantauan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program kerja pendapatan daerah.

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 terhadap pengembangan 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, retribusi 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.

D. 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 serta menyusun daftar induk yang berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan.

- f. membantu melakukan penerimaan SPPT PBB beserta DHPP PBB dan dokumentasi PBB lainnya yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak seriat mendistribusikan kepada Wajib Pajak dan Kepala Unit lain yang terkait.
- g. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Pendapatan.

Sub Dinas Pendataan dan Penetapan 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 :
  - Menghimpun dan mengelola data objek pajak dan retribusi daerah yang berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan untuk dibuat dalam registrasi, pengklasifikasian jenis dan golongan 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 seorang Kepala Seksi yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Pendataan Dan Penetapan.

#### E. Sub Dinas Penagihan

Sub Dinas Penagihan mempunyai tugas :

- a. melaksanakan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah yang telah melampui batas.
- b. melayani keberatan dan permohonan banding.
- c. melayani permohonan restitusi atas kelebihan pembayaran 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 dan retribusi daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- b. melaksanakan pelayanan keberatan, permohonan banding dan restitusi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c. melaksanakan koordinasi, evaluasi pada dinas-dinas penghasilan dan instansi vertikal yang berhubungan dengan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah serta pendapatan lainnya.
- d. menginventarisasi jumlah tunggakan pajak daerah dan retribusi daerah seriat ditindak lanjuti 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 SPPT 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.
  - Menyiapkan laporan realisasi penerimaan dan tunggakan pungutan/pembayaran/penyetoran pajak daerah dan retribusi daerah, realisasi penerimaan pengeluaran dan sisa persediaan benda berharga secara bulanan, tribulan dan tahunan serta realisasi penerimaan dan tunggakan PBB.
  - Meneliti dan mengkaji atas realisasi penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah serta pendapatan lainnya beserta permasalahannya.
- b. Seksi Penagihan dan Perhitungan, mempunyai tugas :
  - Melakukan penghitungan atas pajak daerah dan retribusi daerah terhutang yang terdapat pada wajib pajak dan retribusi daerah.
  - Melakukan kegiatan penagihan pajak dan retribusi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- Menyiapkan dan mendistribusikan surat menyurat dan dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan.
  - Merumuskan langkah-langkah dalam mengintensifkan operasional 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 Keberataan, 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 oleh seorang Kepala Seksi yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Sub Dinas Penagihan.

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

Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain mempunyai tugas melakukan koordinasi dan merumuskan kebijakan teknis atas peningkatan penerimaan 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 kebijaksanaan yang bersumber dari retribusi daerah dan pendapatan lain-lain.
- c. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas pendapatan.

Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan lain-lain terdiri dari :

- a. Seksi Penata Usahaan Penerimaan Retribusi dan Pendapatan lain-lain, mempunyai tugas melakukan penatausahaan atas penertiban penerimaan pendapatan yang bersumber dari retribusi daerah dan pendapatan lain-lain yang merupakan sumber informasi dari sumber data.
- 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 koordinasi dan sinkronisasi atas penerimaan pendapatan yang bersumber dari penerimaan lain-lain.
- c. Seksi Penerimaan BUMD dan Pendapatan lain-lain, mempunyai tugas :
  - Mengumpulkan dan mengolah data 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 :
  - Melegalisasi 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 bertanggungjawab kepada Kepala Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain.

#### G. Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan

Sub Dinas Bagi hasil Pendapatan mempunyai tugas melakukan koordinasi dan perumusan atas penerimaan pendapatan yang bersumber dari Bagi Hasi 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 penertiban penerimaan pendapatan yang bersumber dari bagi hasil pajak dan bagi hasil non pajak yang merupakan sumber informasi dan data kedalam penerimaan pendapatan daerah.
- b. Seksi bagi Hasil Pajak, mempunyai tugas :
  - Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan pemerintah pusat dan Propinsi atas penerimaan bagi 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 Intensifikasi 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 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 bertanggungjawab kepada Kepala Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan.

#### H. Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas

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

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

Yang pembentukannya diatur melalui Peraturan daerah Kabupaten Jember, yang mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi daerah Nomor 50 Tahun 2000 dengan persetujuan DPRD Kabupaten Jember.

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

#### I. 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 kepada Bupati, sedangkan pertanggungjawaban atas bidang administrasi melalui sekretaris Daerah.
- b. Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan bertanggungjawab memimpin, mengadakan koordinasi dan memberikan bimbingan atau petunjuk-petunjuk bagi pelaksanaan tugas kepada bawahannya masing-masing.
- c. Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan harus menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi sesuai dengan 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 dalam lampiran akhir bab ini.

#### **2.6 Keadaan dan Komposisi Pegawai**

Pegawai merupakan unsur utama yang ada dalam organisasi. Organisasi tidak akan berfungsi bila tidak ditangani oleh pegawai. Untuk itulah maka perlu kiranya untuk mengetahui keadaan pegawai yang ada di lingkungan Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Adapun jumlah pegawai yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah 65 orang.

**Tabel 4. Jumlah Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember**

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

Sumber data sekunder Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember 2001

**Tabel 5. Data Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

| No | Tingkat Pendidikan    | Jumlah | %     |
|----|-----------------------|--------|-------|
| 1. | SD                    | 4      | 6,06  |
| 2. | SMP                   | -      | -     |
| 3. | SMU                   | 37     | 56,06 |
| 4. | Akademi / Sederajat   | -      | -     |
| 5. | Universitas / Sarjana | 25     | 37,88 |
|    | Jumlah                | 66     | 100   |

Sumber data sekunder Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember 2001

**Tabel 6. Data Pegawai Berdasarkan Golongan**

| No | Golongan | Pangkat                 | Jumlah | %     |
|----|----------|-------------------------|--------|-------|
| 1. | IVa      | Pembina                 | 1      | 1,51  |
| 2. | IIIId    | Penata Tingkat I        | 2      | 3,03  |
| 3. | IIIc     | Penata                  | 9      | 13,64 |
| 4. | IIIb     | Penata Muda Tingkat I   | 21     | 31,81 |
| 5. | IIIa     | Penata Muda             | 11     | 16,67 |
| 6. | IIId     | Pengatur Tingkat I      | 6      | 9,09  |
| 7. | IIb      | Pengatur Muda Tingkat I | 5      | 7,58  |
| 8. | IIa      | Pengatur Muda           | 8      | 12,12 |
| 9. | Id       | Juru Tingkat I          | 3      | 4,55  |
|    |          | Jumlah                  | 66     | 100   |

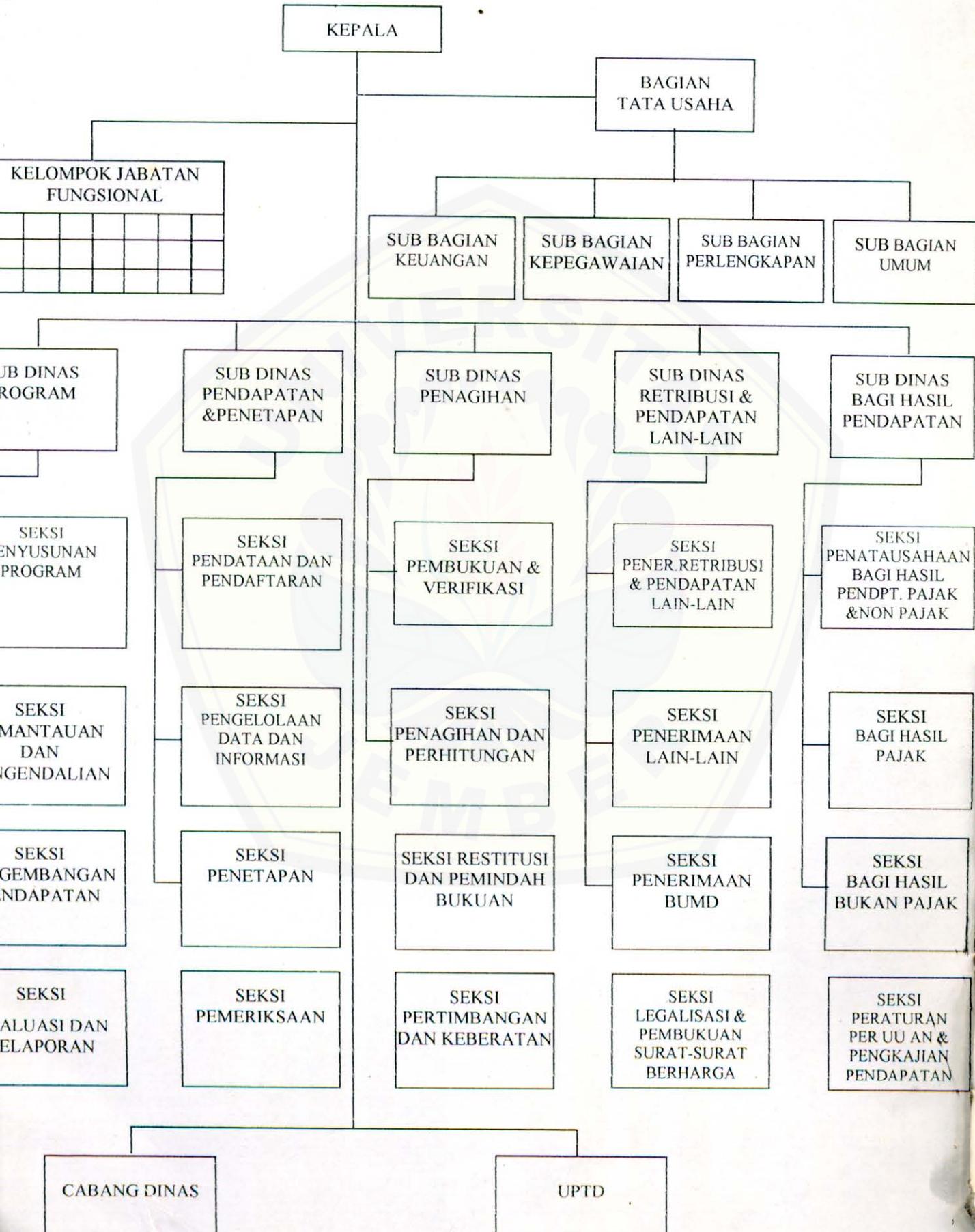
Sumber data Sekunder Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember 2001

**Tabel 7. Data Masa Kerja Pegawai**

| No | Masa Kerja  | Jumlah | %     |
|----|-------------|--------|-------|
| 1. | 1-5 tahun   | 10     | 15,15 |
| 2. | 6-11 tahun  | 20     | 30,3  |
| 3. | 12-17 tahun | 15     | 22,73 |
| 4. | >18 tahun   | 21     | 31,82 |
|    | Jumlah      | 66     | 100   |

Sumber data sekunder Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember 2001

**BAGAN SUSUNAN ORGANISASI  
DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN JEMBER**





### III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

#### 3.1 Pengantar

Untuk mengetahui tentang adanya hubungan antara variabel-variabel penelitian, perlu adanya pembuktian yang lebih nyata dan rinci. Dalam bab ini terlebih dahulu akan diuraikan tentang variabel-variabel penelitian tersebut, untuk itu penulis menyajikan data-data yang mendasarkan diri pada skor dari masing-masing variabel yang didapatkan melalui kuesioner.

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

Data-data yang diperoleh kemudian disajikan dalam bentuk variabel penelitian, yaitu :

- a. Variabel Pengaruh (Independent Variabel), yaitu Iklim Organisasi di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
- b. Variabel Terpengaruh (Dependent Variabel), yaitu Prestasi Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

#### 3.2 Variabel Pengaruh (X)

Untuk variabel X ini, penulis mengambil enam indikator :

- a. Structure (Struktur)
- b. Responsibility (Tanggungjawab)
- c. Risk (Resiko Pekerjaan)
- d. Reward (Imbalan)
- e. Warmth and Support (Kehangatan dan Dukungan)
- f. Conflict (Konflik)

## 3.2.1 Struktur (X1)

Struktur merupakan pola formal tentang cara pengelompokan orang dan pekerjaan dalam suatu organisasi. Jadi struktur menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Adapun dalam mengukur indikator struktur ini, item-item yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

- ◆ Kebijakan dan prosedur dalam pelaksanaan tugas
- ◆ Persepsi pegawai terhadap aturan, kebijakan dan prosedur
- ◆ Pengawasan oleh pimpinan dalam pelaksanaan tugas pegawai
- ◆ Partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan yang menjadi tanggungjawabnya
- ◆ Banyaknya perbedaan pembagian tugas atau unit-unit organisasi

Dari item-item diatas, dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator struktur. Selanjutnya mengenai skor responden disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 8. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Indikator Struktur (X1)

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

Sumber : Data Primer 2001

### 3.2.2 Tanggungjawab (X2)

Tanggungjawab merupakan kewajiban seorang pegawai untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan wewenang yang diterimanya serta laporan dari segala hasil pelaksanaan atau penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya yang diberikan kepada pimpinan. Apabila pegawai merasa terikat mendalam terhadap penunaian tugasnya maka ia akan berusaha melaksanakan tugasnya sebaik mungkin, maka pegawai tersebut dapat dikatakan sangat bertanggungjawab.

Adapun dalam mengukur indikator tanggungjawab ini, item-item yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

- ◆ Kesanggupan pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik
- ◆ Pertanggungjawaban pegawai atas hasilnya kepada pimpinan.

Dari item-item diatas, dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator tanggungjawab. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 9. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Indikator Tanggung Jawab (X2)

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

Sumber : Data Primer 2001

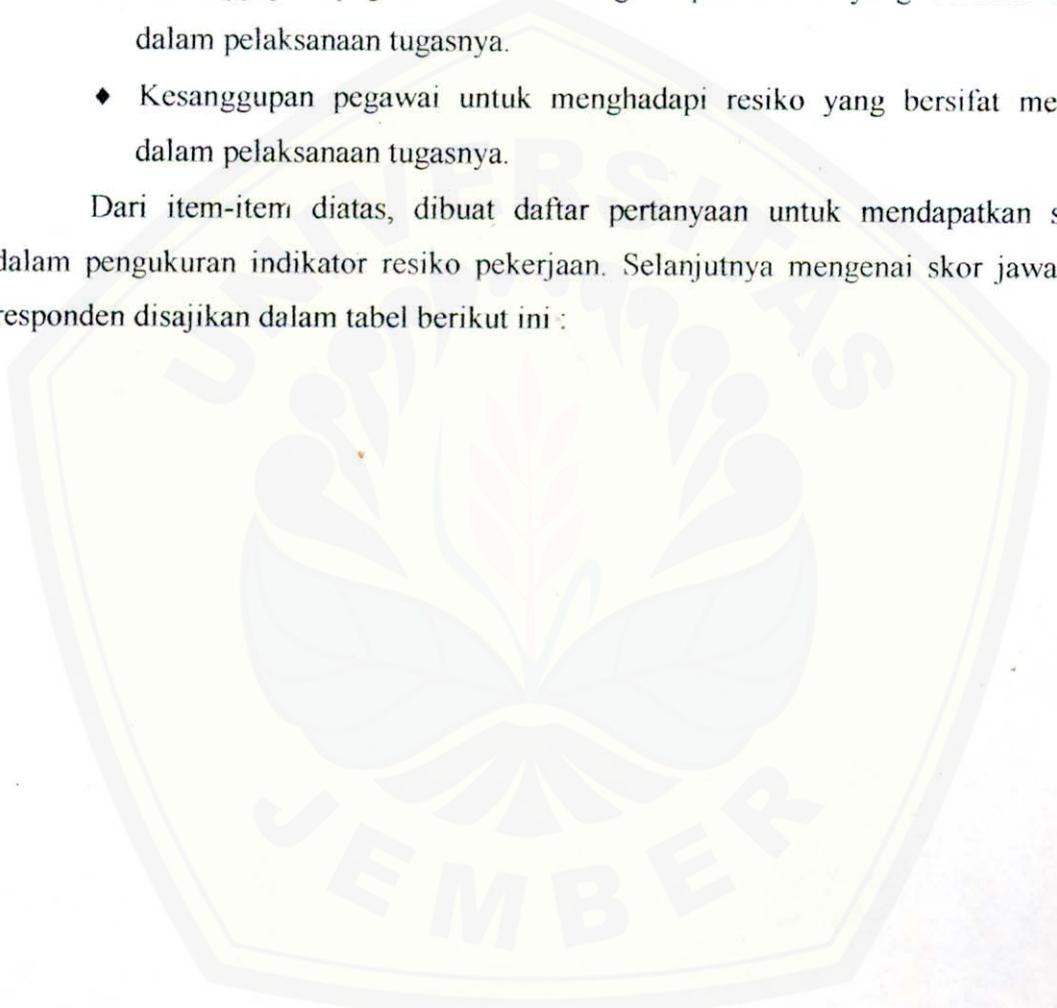
### 3.2.3 Resiko Pekerjaan (X3)

Pegawai dalam bekerja terkadang harus menghadapi resiko dalam pelaksanaan tugasnya, baik itu resiko yang bersifat fisik ataupun bersifat mental.

Adapun dalam pengukuran indikator resiko pekerjaan ini, item-item yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

- ◆ Kesanggupan pegawai untuk menghadapi resiko yang bersifat fisik dalam pelaksanaan tugasnya.
- ◆ Kesanggupan pegawai untuk menghadapi resiko yang bersifat mental dalam pelaksanaan tugasnya.

Dari item-item diatas, dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator resiko pekerjaan. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini :



**Tabel 10. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Indikator Resiko Pekerjaan (X3)**

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

Sumber : Data Primer 2001

### 3.2.4 Imbalan (X4)

Reward (Imbalan) merupakan persepsi pegawai terhadap ganjaran yang diberikan dari pekerjaan yang dilakukan atau reward merupakan tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji yang didasarkan pada prestasi / jasa dan bukan pada pertimbangan lainnya, seperti senioritas.

Adapun dalam mengukur indikator imbalan ini, item-item yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

- ◆ Penghargaan atau hadiah terhadap hasil kerja oleh pimpinan
- ◆ Pujian yang diberikan oleh pimpinan atas hasil kerja

Dari item-item diatas, dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator imbalan. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 11. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Indikator Imbalan (X4)

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

Sumber : Data Primer 2001

### 3.2.5 Dukungan dan Kehangatan (X5)

Kehangatan dan dukungan adalah adanya pernyataan pemberian semangat kerja dalam organisasi serta adanya saling mempercayai diantara para anggota (persahabatan), saling membantu dan adanya hubungan baik dalam lingkungan kerja. Dalam arti pegawai merasakan adanya dukungan dan kehangatan dalam lingkungan kerjanya yang di berikan oleh pimpinan atau rekan kerjanya.

Adapun dalam mengukur indikator kehangatan dan dukungan ini, item-item yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

- ◆ Tingkat dukungan dan saling membantu antara rekan kerja (para pegawai)
- ◆ Tingkat komunikasi yang baik antara rekan kerja dan pimpinan
- ◆ Tingkat kepercayaan pimpinan terhadap pelaksanaan tugas para pegawai
- ◆ Tingkat perhatian atau dukungan pimpinan pada pegawai

Dari item-item, diatas dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuam indikator kehangatan dan dukungan. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 12. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Indikator Kehangatan dan Dukungan (X5)

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

Sumber : Data Primer 2001

### 3.2.6 Konflik (X6)

Konflik merupakan suatu pertentangan atau persaingan yang dirasakan oleh pegawai didalam organisasi, baik itu konflik yang terjadi di dalam diri pegawai terhadap pekerjaan yang dihadapinya atau pun dengan rekan kerja dikarenakan adanya suatu perbedaan pendapat dalam pelaksanaan tugasnya.

Adapun dalam mengukur indikator konflik ini, item yang digunakan adalah sebagai berikut :

- ◆ Konflik yang dialami pegawai dengan dirinya sendiri dalam pelaksanaan tugas
- ◆ Konflik yang dialami pegawai dengan rekan kerja dalam pelaksanaan tugas

Dari item-item diatas, dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator konflik. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 13. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Indikator Konflik (X6)

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

Sumber : Data Primer 2001

Dari tabel-tabel di atas untuk mendapatkan skor total dari responden mengenai Iklim Organisasi disajikan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 14. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Variabel Iklim Organisasi (X)**

| NO | SKOR JAWABAN INDIKATOR |    |    |    |    |    | TOTAL SKOR |
|----|------------------------|----|----|----|----|----|------------|
|    | X1                     | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 |            |
| 1  | 13                     | 6  | 5  | 4  | 11 | 5  | 44         |
| 2  | 12                     | 6  | 6  | 4  | 11 | 5  | 44         |
| 3  | 12                     | 6  | 6  | 5  | 12 | 6  | 47         |
| 4  | 12                     | 6  | 6  | 5  | 9  | 5  | 43         |
| 5  | 12                     | 5  | 6  | 6  | 9  | 6  | 44         |
| 6  | 14                     | 5  | 3  | 6  | 12 | 5  | 45         |
| 7  | 11                     | 6  | 4  | 6  | 8  | 4  | 39         |
| 8  | 13                     | 5  | 6  | 5  | 10 | 5  | 44         |
| 9  | 13                     | 5  | 6  | 5  | 10 | 6  | 45         |
| 10 | 11                     | 6  | 6  | 6  | 12 | 6  | 47         |
| 11 | 15                     | 6  | 3  | 5  | 12 | 6  | 47         |
| 12 | 11                     | 5  | 5  | 4  | 11 | 5  | 41         |
| 13 | 12                     | 6  | 6  | 5  | 12 | 6  | 47         |
| 14 | 12                     | 5  | 4  | 4  | 12 | 5  | 42         |
| 15 | 12                     | 6  | 4  | 5  | 12 | 4  | 43         |
| 16 | 12                     | 6  | 6  | 4  | 8  | 5  | 41         |
| 17 | 12                     | 6  | 5  | 5  | 8  | 6  | 42         |
| 18 | 13                     | 5  | 6  | 4  | 12 | 5  | 45         |
| 19 | 15                     | 6  | 3  | 5  | 10 | 5  | 44         |
| 20 | 13                     | 5  | 6  | 6  | 12 | 6  | 48         |
| 21 | 11                     | 6  | 4  | 4  | 9  | 5  | 39         |
| 22 | 13                     | 6  | 6  | 5  | 11 | 6  | 47         |
| 23 | 13                     | 5  | 6  | 6  | 11 | 4  | 45         |
| 24 | 15                     | 5  | 5  | 4  | 12 | 4  | 45         |
| 25 | 14                     | 6  | 4  | 6  | 10 | 5  | 45         |
| 26 | 12                     | 6  | 4  | 5  | 11 | 6  | 44         |
| 27 | 13                     | 5  | 4  | 5  | 12 | 5  | 44         |
| 28 | 14                     | 6  | 6  | 6  | 12 | 4  | 48         |
| 29 | 13                     | 5  | 6  | 6  | 8  | 6  | 44         |
| 30 | 11                     | 6  | 4  | 4  | 9  | 5  | 39         |

Sumber : Data Primer 2001

### 3.3 Variabel Terpengaruh (Y)

Dalam penelitian ini untuk variabel Y penulis mengambil tiga indikator, adalah sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya (Y1)
- b. Mutu Kerja (Kualitas Kerja) (Y2)
- c. Pelaksanaan pekerjaan tepat pada sasaran (Y3)

#### 3.3.1 Pelaksanaan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya (Y1)

Pegawai negeri diharapkan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam arti setiap pegawai negeri diharapkan dalam bekerja mampu memanfaatkan waktu yang ada dengan sebaik-baiknya sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat pada waktunya.

Adapun dalam mengukur indikator pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya ini, item-item yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

- ◆ Pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya
- ◆ Pelaksanaan pekerjaan lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan

Dari item-item diatas, dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 15. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Indikator Melaksanakan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya (Y1)

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

Sumber : Data Primer 2001

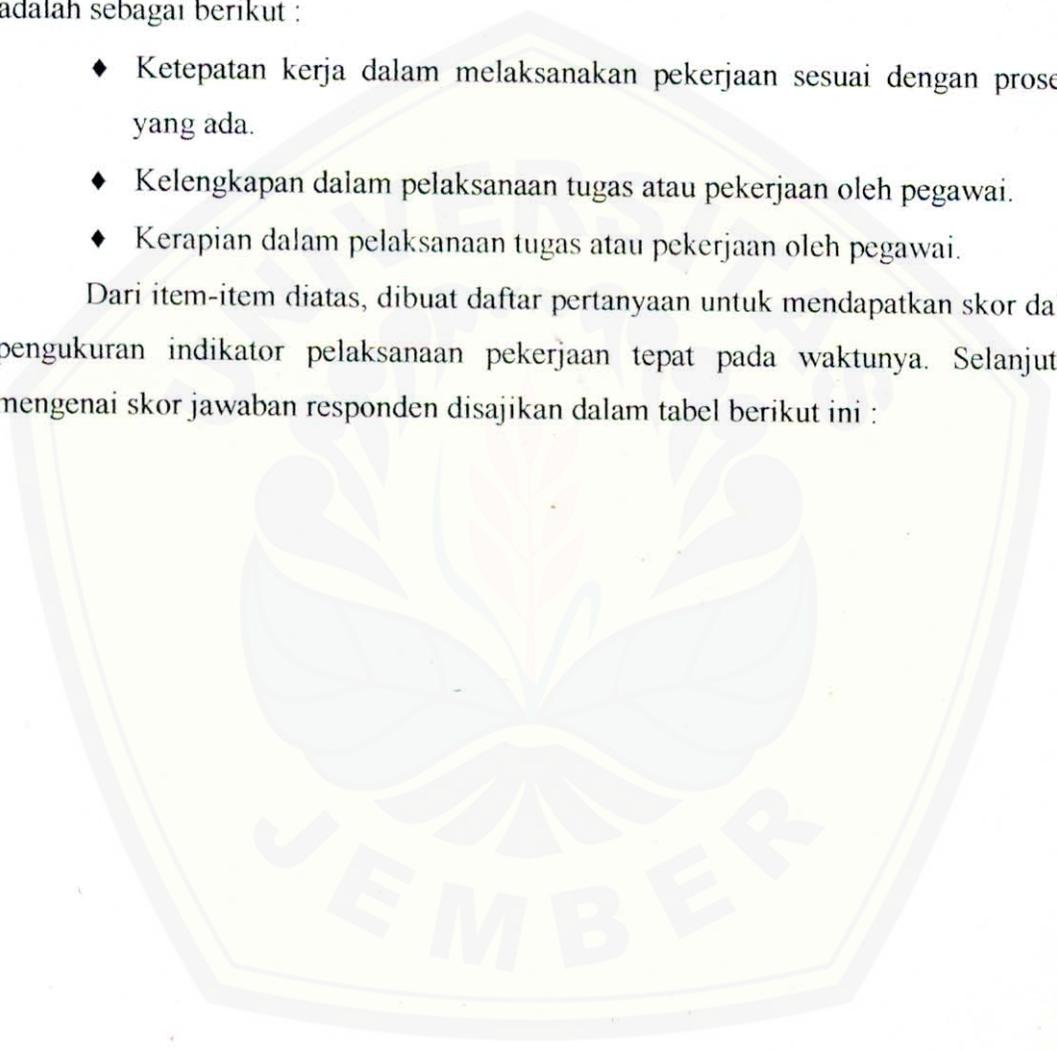
### 3.3.2 Mutu Kerja (Y2)

Mutu kerja atau kualitas kerja menunjukkan pada bagaimana sebaiknya pegawai melakukan pekerjaannya dengan mempertimbangkan pada ketepatan, kelengkapan dan kerapian.

Adapun dalam mengukur indikator mutu kerja ini, item-item yang digunakan adalah sebagai berikut :

- ◆ Ketepatan kerja dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada.
- ◆ Kelengkapan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh pegawai.
- ◆ Kerapian dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh pegawai.

Dari item-item diatas, dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini :



**Tabel 16. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Indikator Mutu Kerja (Y2)**

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

Sumber : Data Primer 2001

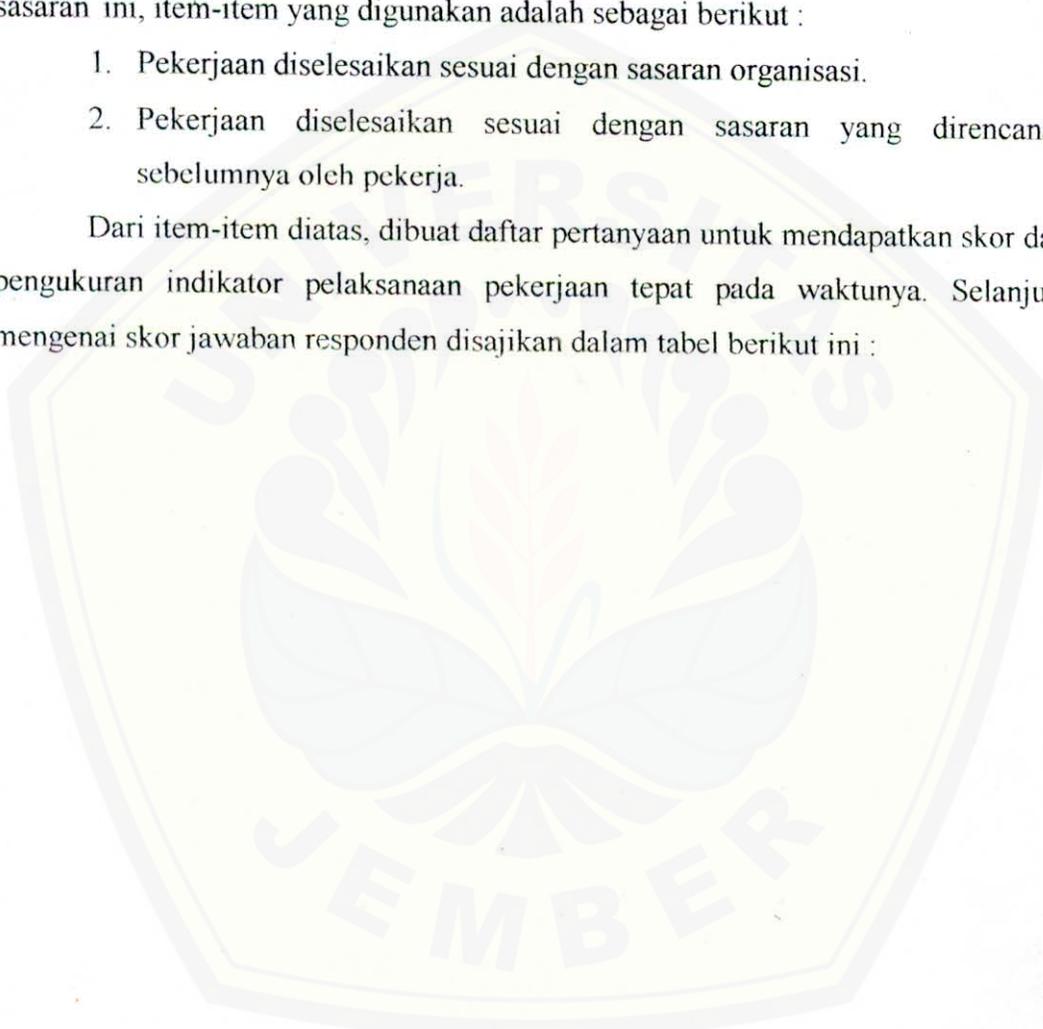
### 3.3.3 Pelaksanaan Pekerjaan Tepat Mengenai Sasaran (Y3)

Pegawai dalam bekerja sebelumnya tentu mempunyai tujuan atau sasaran yang ingin ia capai, maka ia akan berusaha dengan keras agar apa yang menjadi tujuan atau sasaran tersebut dapat terealisasikan.

Adapun dalam mengukur indikator pelaksanaan pekerjaan tepat mengenai sasaran ini, item-item yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan diselesaikan sesuai dengan sasaran organisasi.
2. Pekerjaan diselesaikan sesuai dengan sasaran yang direncanakan sebelumnya oleh pekerja.

Dari item-item diatas, dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator pelaksanaan pekerjaan tepat pada waktunya. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini :



**Tabel 17. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Indikator Melaksanakan Pekerjaan Tepat Pada Sasaran (Y3)**

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

Sumber : Data Primer 2001

Dari tabel-tabel diatas, untuk mendapatkan skor total dari responden mengenai Prestasi Kerja Pegawai disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 18. Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Variabel Prestasi Kerja (Y)**

| NO | SKOR JAWABAN INDIKATOR |    |    | TOTAL SKOR |
|----|------------------------|----|----|------------|
|    | Y1                     | Y2 | Y3 |            |
| 1  | 6                      | 7  | 4  | 17         |
| 2  | 5                      | 7  | 6  | 18         |
| 3  | 5                      | 8  | 4  | 17         |
| 4  | 5                      | 6  | 4  | 15         |
| 5  | 4                      | 7  | 4  | 15         |
| 6  | 4                      | 6  | 6  | 16         |
| 7  | 4                      | 6  | 5  | 15         |
| 8  | 5                      | 6  | 5  | 16         |
| 9  | 4                      | 7  | 4  | 15         |
| 10 | 6                      | 7  | 4  | 17         |
| 11 | 6                      | 8  | 4  | 18         |
| 12 | 5                      | 7  | 5  | 17         |
| 13 | 5                      | 8  | 6  | 19         |
| 14 | 4                      | 6  | 5  | 15         |
| 15 | 4                      | 7  | 4  | 15         |
| 16 | 5                      | 6  | 4  | 15         |
| 17 | 6                      | 8  | 4  | 18         |
| 18 | 5                      | 8  | 6  | 19         |
| 19 | 5                      | 7  | 5  | 17         |
| 20 | 6                      | 8  | 5  | 19         |
| 21 | 4                      | 7  | 4  | 15         |
| 22 | 4                      | 8  | 6  | 18         |
| 23 | 5                      | 6  | 5  | 16         |
| 24 | 4                      | 8  | 5  | 17         |
| 25 | 5                      | 8  | 4  | 17         |
| 26 | 4                      | 8  | 4  | 16         |
| 27 | 4                      | 7  | 4  | 15         |
| 28 | 6                      | 7  | 6  | 19         |
| 29 | 4                      | 6  | 5  | 15         |
| 30 | 4                      | 8  | 4  | 16         |

Sumber : Data Primer 2001



## V. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan intepretasi data yang telah penulis lakukan di atas maka penulis menyimpulkan dengan uraian-uraian sebagai berikut :

1. Dari hasil perhitungan korelasi ( $r_s$ ) antara variabel X dan variabel Y didapatkan hasil  $0,629 > 0,306$  serta taraf kepercayaan atau uji signifikansi ( $t$  test) dihasilkan, yaitu  $4,280 > 2,048$ . Hasil perhitungan tersebut telah menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja Pegawai.
2. Kemudian berdasarkan analisis deskriptif yang telah penulis lakukan, dengan pengolahan data primer yang ada, maka dihasilkan yaitu Iklim Organisasi mempunyai prosentase 86,63% yang termasuk kategori tinggi serta Prestasi Kerja Pegawai dengan prosentase 78,89% termasuk ketegori cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya Iklim Organisasi yang tinggi akan mempunyai hubungan dengan Prestasi Kerja Pegawai yang cukup tinggi.
3. Dengan adanya analisa data statistik yang membuktikan bahwa Iklim Organisasi ternyata mempunyai hubungan dengan Prestasi Kerja Pegawai, dan diketahui dari analisa deskriptif yang menyatakan bahwa jika pegawai berada pada Iklim Organisasi yang tinggi atau pegawai merasakan ada pada Iklim Organisasi yang baik dan menyenangkan untuk pelaksanaan tugas mereka baik dapat dilihat dari perhatian yang didapat dari rekan kerja atau pimpinan serta adanya hubungan saling mempercayai, maka pegawai akan merasa bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugasnya sehingga akan membawa pengaruh terhadap Prestasi Kerja Pegawai yang cukup tinggi.

## 5.2 Saran

Bertolak dari kesimpulan ini, maka saran yang disampaikan adalah :

1. Meningkatkan penciptaan Iklim Organisasi yang baik yang mampu mendorong agar pegawai merasa nyaman dan berarti di dalam bekerja, sehingga pegawai mampu bekerja dengan giat dan berprestasi.



DAFTAR PUSTAKA

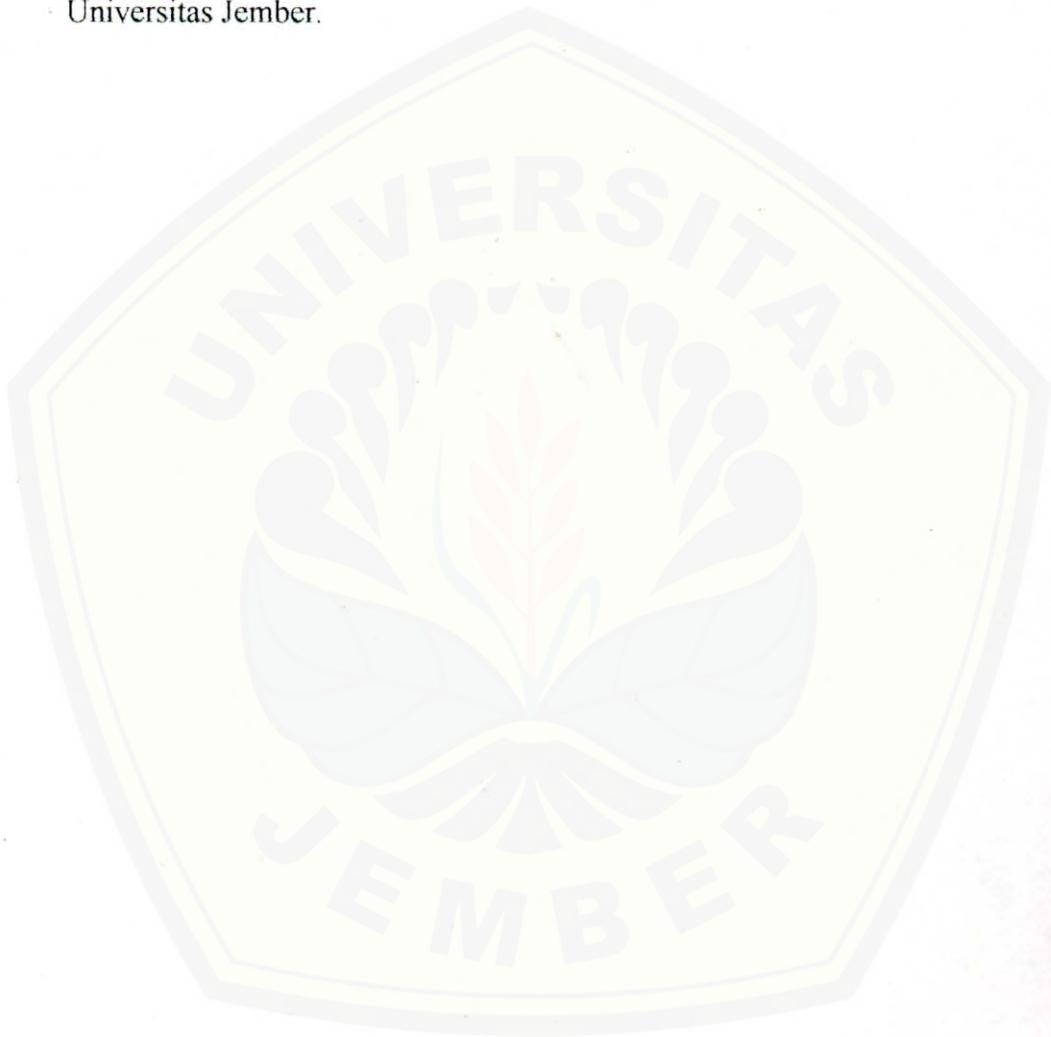
- Anonim.1997. *Undang Undang Nomor 18 tahun 1997 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta : Sinar Grafika.
- ,1999. *Undang Urundang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah dan Undang Undang Nomor 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Anoraga, Pandji dan Sri Suyati.1993. *Psikologi Dalam Perusahaan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- ,1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta : Pustaka Jaya.
- As'ad, M. 1999. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Altman,Rob.1999. *Understanding Organizational Climate : Start Minimizing Your Workforce Problems*. www. BusinessLife.com
- Davis, Keith dan John W. Newstrom.1996. *Perilaku dalam Organisasi Jilid I*. Jakarta : Erlangga.
- Ekvall, Goran.1998. *The Creative Problem Solving Group*. Buffalo cpsb @ cpsb.com
- Emerson,H.1985. *Pengantar Studi Ilmu Administasi dan Manajemen*. Yogyakarta : BPA-UGM.
- Gibson, Ivancevich, Donelly. 1984. *Organisasi dan Manajemen : Perilaku Struktur Proses*. Jakarta : Erlangga.
- ,1997. *Organisasi : Perilaku Struktur Proses Jilid I*. Jakarta : Erlangga.
- Hasibuan,Malayu.2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hadi, Sutrisno.1995. *Metodologi Research Jilid I dan II*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hessley, George.1994. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Saudara*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Hakim,Arif Lukman.2000. "PAD dan Kesiapan Daerah Menyongsong Otonomi". Dalam *Surya*.21 Oktober.Jakarta : Halaman 4
- Koestartini.1977. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

- Kolb, Rubin, Mc Intyre. 1984. *Organizational Psychology*. New Jersey : PrenticeHall.
- Koentjoroningrat. 1991. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta : Gramedia.
- Loedin, A.A. 1976. *Pengantar Dasar Penelitian dan Statistik*. Surabaya : Erlangga University Press.
- Matutina, Domi. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Moenir, A. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*. Jakarta : Gunung Agung.
- Nawawi, H. Hadari. 1998. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- 2000. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Putro, Auri Adham. 2000. "Otonomi Daerah dan Kesiapan Aparatur Birokrasi Lokal". Dalam *Surya*. 25 Oktober. Jakarta : Halaman 4.
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi Aplikasi*. Jakarta : Prehallindo.
- Rasyid, Ryaas dan Djohermansyah Djohan. *Pengembangan Aparatur Daerah Dalam Menyongsong Otonomi Daerah*. [www.psi.ut.ac.id/www.OTODA.or.id](http://www.psi.ut.ac.id/www.OTODA.or.id)
- Riza, Irfan. 1998. "Restrukturisasi Organisasi Ditinjau dari Perspektif Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi". Dalam *Manajemen Usahawan*. (September, XXVII) No. 09. Jakarta : Rineke Cipta.
- Steers, Richard. 1985. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan. 1989. *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Setiawan Djoni. 1987. *Pemeriksaan Kinerja*. Jakarta : BPFE UI
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sidney, Siegel. 1997. *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta : Gramedia.
- Supranto, J. 1984. *Metode Riset dan Aplikasinya dalam Riset Pemasaran*. Yogyakarta: Karya Pustaka.
- Surachmad, Winarno. 1990. *Penantar Metodologi Ilmiah*. Bandung : Tarsito

Wilson dan Heyel.1987. *Hand Book of Modern Office Management and Administrative Service*. Mc. Grow Hill. Inch.

Waluyo.1989. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta :Rineka Cipta.

Universitas Jember.1999. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember : Badan Penerbit Universitas Jember.



**DAFTAR KUISIONER**

I Identitas Peneliti

Nama : Deviana Yusitawati  
Nim : 97-1166  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program studi : Administrasi Negara  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Alamat : Jl. Bangka II/20 Jember

II. Pengantar

Dalam rangka menyelesaikan pendidikan strata satu ( $S_1$ ) pada jurusan Ilmu Administrasi Program studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, penulis melaksanakan penelitian sebagai bentuk tugas dan kewajiban yang harus dilakukan. Secara akademik penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah ada Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Guna melengkapi data yang dibutuhkan kami mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu terpenuhinya tujuan penelitian ini dengan mengisi daftar pertanyaan yang telah kami sediakan sesuai dengan keadaan sebenarnya. Perlu Bapak/Ibu/Saudara ketahui bahwa penulisan ini tidak ada sangkut pautnya dengan tugas kedinasan Bapak/Ibu/Saudara sekalian, melainkan hanya untuk kepentingan ilmiah semata.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi daftar kuisisioner ini kami mengucapkan banyak terimakasih.

Hormat kami,

Penulis

III. Petunjuk Pengisian

a. Identitas responden

1. No. responden :
2. Jenis Kelamin :
3. Umur :
4. Pendidikan terakhir:
5. Jabatan :

b. Daftar Pertanyaan

Dalam pengisian kuisioner ini, saudara cukup memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang tersedia.

**1. Variabel Iklim Organisasi**

**1.1 Structure (Stuktur)**

1. Apakah setiap pekerjaan yang Saudara lakukan diatur dalam kebijakan dan prosedur yang tertulis.
  - a. Tidak pernah
  - b. Kadang-kadang
  - c. Selalu
2. Bagaimana menurut penilaian Saudara dengan adanya peraturan dan prosedur tersebut, apakah dapat menghambat pelaksanaan tugas yang Saudara emban.
  - a. Seringkali
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
3. Bagaimana menurut penilaian Saudara tentang tingkat pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan .
  - a. Rendah
  - b. Sedang
  - c. Tinggi
4. Apakah Saudara diperkenankan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang menjadi tanggungjawab serta berhubungan dengan tugas anda.
  - a. Tidak pernah
  - b. Kadang-kadang
  - c. Selalu



**1.5 Warmth dan Support (Kehangatan dan Dukungan)**

12. Apakah Saudara pernah mendapatkan dukungan dan bantuan dari rekan kerja, apabila Saudara mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas.
  - a. Tidak pernah
  - b. Kadang-kadang
  - c. Selalu
13. Apakah Saudara sering berdiskusi baik dengan rekan kerja atau pimpinan tentang tugas-tugas dan cara penyelesaiannya.
  - a. Tidak pernah
  - b. Kadang-kadang
  - c. Selalu
14. Apakah pimpinan sangat menaruh kepercayaan kepada Saudara, dalam arti bahwa pimpinan mendukung Saudara untuk lebih giat dalam bekerja dan berprestasi.
  - a. Tidak pernah
  - b. Kadang-kadang
  - c. Selalu
15. Apakah menurut Saudara bahwa pimpinan memperhatikan problem yang Saudara hadapi, seperti memberikan nasehat-nasehat dan jalan keluar untuk penyelesaiannya.
  - a. Tidak pernah
  - b. Kadang-kadang
  - c. Selalu

**1.6 Conflict (Konflik)**

16. Apakah Saudara sering mendapatkan tugas atau pekerjaan yang tidak Saudara senangi yaitu tidak sesuai dengan kemampuan atau keahlian sehingga dapat menimbulkan konflik dalam diri Saudara.
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
17. Dalam pelaksanaan tugas apakah Saudara mengalami konflik dengan rekan kerja, sehingga dapat mengganggu pekerjaan Saudara.
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah

**2. Variabel Prestasi Kerja Pegawai**

**2.1 Melaksanakan pekerjaan tepat pada waktunya**

1. Apakah Saudara dalam pelaksanaan tugas berusaha untuk memanfaatkan waktu yang ada dengan sebaik-baiknya sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat pada waktunya.
  - a. Tidak pernah
  - b. Kadang-kadang
  - c. Selalu



Tabel B. Tabel Harga-harga Kritis t<sup>\*)</sup>

| df  | Tingkat signifikansi untuk tes satu-sisi |       |        |        |        |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|
|     | .10                                      | .05   | .025   | .01    | .005   | .0005  |
|     | Tingkat signifikansi untuk tes dua-sisi  |       |        |        |        |        |
|     | .20                                      | .10   | .05    | .02    | .01    | .001   |
| 1   | 3.078                                    | 6.314 | 12.706 | 31.821 | 63.657 | 636.61 |
| 2   | 1.886                                    | 2.920 | 4.303  | 6.965  | 9.925  | 31.59  |
| 3   | 1.638                                    | 2.353 | 3.182  | 4.541  | 5.841  | 12.94  |
| 4   | 1.533                                    | 2.132 | 2.776  | 3.747  | 4.604  | 8.61   |
| 5   | 1.476                                    | 2.015 | 2.571  | 3.365  | 4.032  | 6.85   |
| 6   | 1.440                                    | 1.943 | 2.447  | 3.143  | 3.707  | 5.95   |
| 7   | 1.415                                    | 1.895 | 2.365  | 2.998  | 3.499  | 5.40   |
| 8   | 1.397                                    | 1.860 | 2.306  | 2.896  | 3.355  | 5.04   |
| 9   | 1.383                                    | 1.833 | 2.262  | 2.821  | 3.250  | 4.78   |
| 10  | 1.372                                    | 1.812 | 2.228  | 2.764  | 3.169  | 4.58   |
| 11  | 1.363                                    | 1.796 | 2.201  | 2.718  | 3.106  | 4.43   |
| 12  | 1.356                                    | 1.782 | 2.179  | 2.681  | 3.055  | 4.31   |
| 13  | 1.350                                    | 1.771 | 2.160  | 2.650  | 3.012  | 4.22   |
| 14  | 1.345                                    | 1.761 | 2.145  | 2.624  | 2.977  | 4.14   |
| 15  | 1.341                                    | 1.753 | 2.131  | 2.602  | 2.947  | 4.07   |
| 16  | 1.337                                    | 1.746 | 2.120  | 2.583  | 2.921  | 4.01   |
| 17  | 1.333                                    | 1.740 | 2.110  | 2.567  | 2.898  | 3.96   |
| 18  | 1.330                                    | 1.734 | 2.101  | 2.552  | 2.878  | 3.92   |
| 19  | 1.328                                    | 1.729 | 2.093  | 2.539  | 2.861  | 3.88   |
| 20  | 1.325                                    | 1.725 | 2.086  | 2.528  | 2.845  | 3.85   |
| 21  | 1.323                                    | 1.721 | 2.080  | 2.518  | 2.831  | 3.81   |
| 22  | 1.321                                    | 1.717 | 2.074  | 2.508  | 2.819  | 3.79   |
| 23  | 1.319                                    | 1.714 | 2.069  | 2.500  | 2.807  | 3.76   |
| 24  | 1.318                                    | 1.711 | 2.064  | 2.492  | 2.797  | 3.74   |
| 25  | 1.316                                    | 1.708 | 2.060  | 2.485  | 2.787  | 3.72   |
| 26  | 1.315                                    | 1.706 | 2.056  | 2.479  | 2.779  | 3.70   |
| 27  | 1.314                                    | 1.703 | 2.052  | 2.473  | 2.771  | 3.69   |
| 28  | 1.313                                    | 1.701 | 2.048  | 2.467  | 2.763  | 3.67   |
| 29  | 1.311                                    | 1.699 | 2.045  | 2.462  | 2.756  | 3.65   |
| 30  | 1.310                                    | 1.697 | 2.042  | 2.457  | 2.750  | 3.64   |
| 40  | 1.303                                    | 1.684 | 2.021  | 2.423  | 2.704  | 3.55   |
| 60  | 1.296                                    | 1.671 | 2.000  | 2.390  | 2.660  | 3.46   |
| 120 | 1.289                                    | 1.658 | 1.980  | 2.358  | 2.617  | 3.37   |
| ∞   | 1.282                                    | 1.645 | 1.960  | 2.326  | 2.576  | 3.29   |

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



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER

LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37, Telepon (0331) 337818, JEMBER 68121

E-mail : lemlit\_unej @ jember.telkom.net.id

Nomor : /288/J25.3.1/PL.5/2001  
Lampiran : -  
Perihal : **Permohonan ijin melaksanakan penelitian**

23 Oktober 2001

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

**JEMBER.**

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 3723/J25.1.2/PL.5'2001 Tanggal 23 Oktober 2001, perihal ijin penelitian mahasiswa :

**Nama/NIM** : DEVIANA YUSITAWATI / 97-1166  
**Fakultas/Jurusan** : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik/Administrasi Negara  
**Alamat** : Jl. Bangka II / 20 Jember.  
**Judul Penelitian** : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kab.-Jember  
**Lokasi** : Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kab. Jember.  
**Lama Penelitian** : 1 (satu) bulan.

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

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.



**Tembusan Kepada Yth. :**

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

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
**BADAN KESATUAN BANGSA**

Jl. S.Parman No. 89 ☎ 337853 Jember

Jember, 23 Oktober 2001

Nomor : 072/177346.46/2002.  
Sifat : Penting.  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian.

Kepada  
Yth. Sdr Ka. Dinas Pendapatan Daerah  
Kabupaten Jember  
di-  
J e m b e r

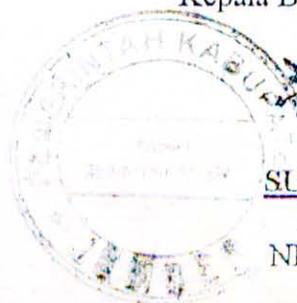
Memperhatikan surat dari Univ. Jember, tanggal 23 Oktober 2001 Nomor 288/J.25.3.1/PL.5/2001, perihal permohonan ijin penelitian.

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

N a m a : DEVIANA YUSITAWATI  
Alamat : JL. BANGKA II /20 JEMBER  
Pekerjaan : MHS. FISIP/ADM. NEGARA UNIV. JEMBER.  
Keperluan : PENELITIAN  
J u d u l : *PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRESTASI KERJA  
PEGAWAI DI KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH KAB.  
JEMBER.*  
W a k t u : TGL. 23 OKTOBER 2001 S/D 23 NOPEMBER 2001  
Peserta : -

Demikian atas perhatian dan bantuannya disampaikan terima kasih.

An. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA  
KABUPATEN JEMBER  
Kepala Bidang Kajian Strategis,



SUKIRMAN, SH  
Penata TK. I  
NIP. 010 169 757

Tembusan : Kepada Yth,  
1. Sdr. Rektor Univ. Jember,  
2. Mahasiswa Ybs.



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
 Digital Repository Universitas Jember  
 DINAS PENDAPATAN DAERAH

JL. A. YANI NO. 4 TELP. 484935 JEMBER 68118

Jember, 23 Nopember 2001

Nomor : 072/1049/436.330/2001 Kepada  
 Sifat : Biasa. Yth. Sdr. Rektor Universitas Jember  
 Lampiran : - di -  
 Perihal : **Pemberitahuan telah Me-** **JEMBER**  
**laksanakan Penelitian.**



Menindaklanjuti Surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa Kabupaten Jember tanggal 23 Oktober 2001 Nomor : 072/177/436.46/2001 tentang Ijin Penelitian, bersama ini **diberitahukan** dengan hormat bahwa :

N a m a : DEVIANA YUSITAWATI  
 Alamat : Jl. Bangka II/20 Jember  
 Pekerjaan : Mahasiswi FISIP/Adm. Negara Univ. Jember  
 Judul Penelitian : *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.*

**telah melaksanakan penelitian** pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember mulai tanggal 23 Oktober 2001 s.d. 23 Nopember 2001.

Demikian untuk menjadikan maklum dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

AN. KEPALA DIPENDA KABUPATEN JEMBER  
 KEPALA BAGIAN TATA USAHA  
 DINAS  
 PENDAPATAN DAERAH  
 JEMBER  
 Drs. Ec. SISWANTORO  
 Penata  
 NIP. 510 088 257.

**Tembusan :** Kepada Yth.  
 1. Kepala Badan Kesatuan Bangsa Kabupaten Jember  
 2. Mahasiswa yang bersangkutan