

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM URUSAN PENDAPATAN DARI SEKTOR RETRIBUSI DAERAH PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN JEMBER

SKRIPSI



Diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember



05 DEC 2000  
10 033 71 / 0000  
KLAS 229.4  
PDA  
P

Oleh

**Jeguh Drayitno**  
NIM. 950910201198

Pembimbing :  
Drs. H.M. TOERKI  
Asisten Pembimbing :  
Drs. BOEDIJONO, Msi.

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2000**

Panghutan Negara

## MOTTO

Belajarlah, tiada manusia yang lahir langsung pandai, dan sudah barang tentu orang pandai tidaklah sama derajatnya dengan orang bodoh. Seorang Pemimpin yang tidak berilmu akan tidak berarti manakala ia berada dalam kalangan cendekiawan

(Imam Syafii, r.a)

Kerja adalah cinta yang mengejawantah dan jika kau tiada sanggup bekerja dengan cinta melainkan hanya dengan enggan maka lebih baik jika kau meninggalkannya lalu mengambil tempat di gapura candi meminta sedekah dari mereka yang bekerja dengan Cinta

(Dari sang Khalil Gibran)

dengan cinta manusia mampu mendamaikan dunia, karena manusia lahir dari cinta

(renungan pribadi)

Skripsi ini aku persembahkan dengan penuh  
ketulusan kepada:

Ibu dan bapakku almarhum, kakak dan adikku yang  
telah banyak memberi andil dalam kehidupan dan  
studyku

Lilik "LIA" Kusbandiah dengan segala kesabaran  
dan pengertian serta kesetiannya dalam bersama-  
sama merajut masa depan serta mempelajari  
hidup dari kehidupan ini

**PENGESAHAN**

Diterima dan Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Sarjana Strata Satu (S1)

Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Administrasi Negara

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik

Universitas Jember

Pada

Hari / Tanggal : Kamis, 21 September 2000  
Jam : 10.00 - Selesai

**Panitia Penguji**

**Ketua**

(Drs.S.Soerantomo)

**Sekretaris**

(Drs.H.M.Toerki)

**Anggota**

1. Drs.S.Soerantomo

2. Drs.A.Kholik Ashari, Msi

3. Drs.Boedijono, Msi

**M e n g e t a h u i**

**Dekan**

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik  
Universitas Jember



(Prof. Drs. H. Bariman)  
NIP. 130 350 769

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas limpahan rahmat dan hidayah kepada Allah SWT serta nikmat dan Karunia-Nya sehingga akhirnya penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “ Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Efektivitas Organisasi Dalam Urusan Pendapatan Dari Sektor Retribusi Daerah “ dengan baik. Adapun Penulisan Skripsi ini dalam rangka memperoleh gelar Sarjana pada Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Dalam Pembuatan Skripsi ini tidaklah penulis mungkin sanggup apabila tanpa adanya bantuan moril dan materiil yang langsung ataupun tidak langsung . Atas segala bantuan tersebut penulis berterimakasih sekali kepada:

1. Bapak Drs. H.M.Toerki, selaku dosen pembimbing
2. Bapak Drs.Boedijono, Msi, selaku asisten dosen pembimbing yang juga sebagai Ketua Program Study Administrasi Negara FISIP Universitas Jember atas waktu dan arahan serta bimbingan yang diberikan.
3. Bapak Drs.H.M.Toerki, selaku Dekan FISIP Universitas Jember.
4. Bapak Drs.Agus Budihardjo,MA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi FISIP Universitas Jember.
5. Bapak Drs.H.Humaidi,SU, selaku Dosen Wali penulis
6. Bapak **Drs. Rudi Eko Framono, Msi** dan Saudara-saudaraku di Cakra Jaya Jember terimakasih atas segala pencerahannya.
7. Bapak **Drs. Baharudin Kasyid**, terimakasih atas pemberian naungan dan fasilitasnya.

8. Bapak Rusdianto SH. Selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember, terimakasih atas ijin dan segala informasinya yang diberikan.
9. Seluruh Karyawan DIPENDA Kabupaten Jember terutama karyawan Seksi-Seksi yang ada di DIPENDA Kabupaten Jember.
10. Ibu, Bapakku Almarhum. Kakakku H.M.Subur, Mas Oso, Adikku Gampang Basuki, mbak Anna, Dewi serta dek Ninip dan Honey terimakasih atas semuanya.
11. **Lilik "LIA" Kusbandiah** dan keluarga di Surabaya yang sangat berarti dukungannya, terimakasih doa restunya.
12. Teman - teman dari Tegal yang telah banyak memberi dorongan dan semangat dalam merantau mencapai cita.
13. Komunitas Karimata GG. Family 12 tanpa kecuali, Inos, Wahyu, Badrus Ayu, Agus, Yanu, Pepeng, Hery, Hermanto, Eko Turbo, Heru kingkong serta kotot thanks atas segalanya semoga kebersamaan kita kan terukir abadi dimasa datang.
14. Teman - Teman di Aries Rental VCD Jl. Danau Toba 27 Jember Mas Dennie, Mas Arif serta Nanang makasih atas motivasi dan fasilitasnya
15. Temanku di Heksa Comp, Agus dan Mba Ida makasih komputernya
16. Semua teman-teman AN angkatan 1995 terutama Donny, Rini dan Eka terimakasih atas semuanya.

Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan hidayahnya atas semua bantuan yang diberikan. Akhirnya atas nama diri penulis pribadi berharap agar skripsi ini mampu memberikan manfaat bagi semua pihak. Am:n.

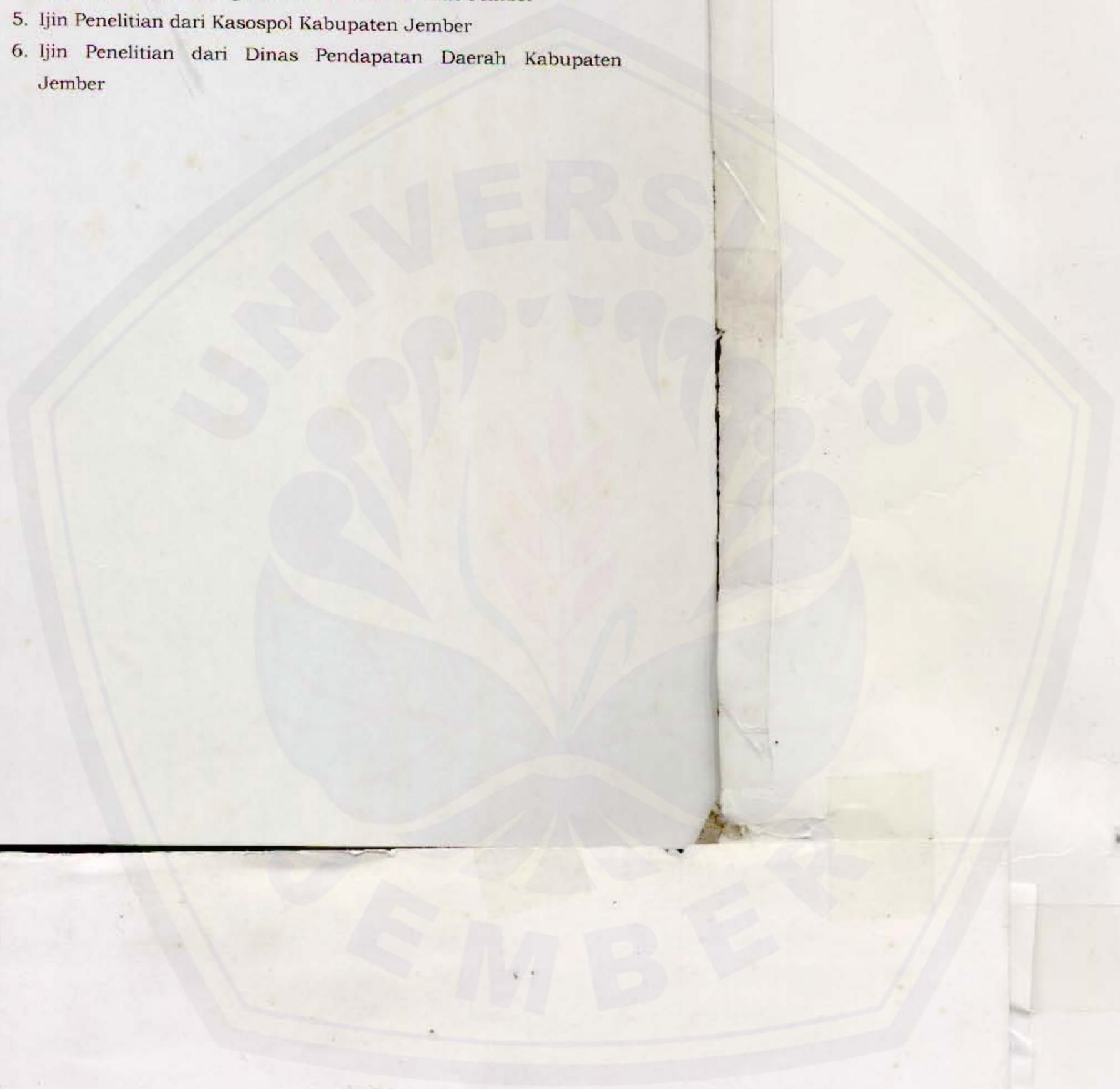
**DAFTAR TABEL**

1. Pendapatan Daerah Kabupaten Jember tahun anggaran 1995/1996 sampai dengan 1999/2000 ( dalam Ribu Rupiah )
2. Komposisi PAD Kabupaten Jember tahun Anggaran 1999/2000
3. Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah tahun anggaran 1999 / 2000
4. Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah tahun anggaran 1995/1996 sampai dengan 1999/2000
5. Jumlah Karyawan DIPENDA Kabupaten Jember berdasarkan Seksi atau bagian
6. Jumlah karyawan DIPENDA Kabupaten Jember berdasarkan tingkat Pendidikan
7. Komposisi Karyawan DIPENDA Kabupaten Jember berdasarkan Unit atau Seksi
8. Komposisi Karyawan DIPENDA Kabupaten Jember berdasarkan Golongan
9. Data Score Jawaban responden Untuk Indikator Perilaku Tugas
10. Data Score Jawaban Responden untuk Indikator Perilaku Hubungan
11. Total score Jawaban responden dan Kriteria Terhadap Variabel Perilaku Kepemimpinan Situasional
12. Jumlah Frekuensi Dari Jawaban Responden terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan
13. Data score Jawaban Responden Untuk Indikator Produktivitas
14. Data score Jawaban Responden Untuk Indikator Pencarian Sumber Daya

15. Data Total Score Jawaban Responden dan Kriteria Variabel Efektivitas Organisasi Urusan Pendapatan Sektor Retribusi Daerah
16. Jumlah Frekuensi Dari Jawaban Responden Terhadap Indikator Efektivitas Organisasi Urusan Pendapatan Untuk Sektor Retribusi Daerah Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
17. Klasifikasi Kategori Jawaban Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional terhadap Efektivitas Organisasi Dalam urusan Pendapatan Untuk Sektor Retribusi Daerah
18. Tabel Persiapan Untuk Mencari Chi Kuadrat
19. Kategori Jawaban Responden Dari Variabel Perilaku Kepemimpinan Situasional
20. Kategori Jawaban Responden Dari Variabel Efektivitas Organisasi
21. Analisis Total Variabel X (Perilaku Kepemimpinan Situasional Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember
22. Analisis Total Variabel Y (Efektivitas Organisasi dalam Urusan Pendapatan Untuk Sektor Retribusi Daerah)

**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Tabel Target dan Realisasi Penerimaan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Tahun Anggaran 1995 / 1996 sampai dengan 1999 / 2000
2. Daftar Questioner
3. Daftar Tabel C
4. Ijin Penelitian Lembaga Penelitian Universitas Jember
5. Ijin Penelitian dari Kasospol Kabupaten Jember
6. Ijin Penelitian dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember



**DAFTAR ISI**

Halaman Judul .....	i
Halaman Motto .....	ii
Halaman Persembahan .....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Tabel .....	vii
Daftar Lampiran.....	ix
Daftar Isi .....	x
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	18
1.3 Tujuan Penelitian.....	19
1.3.1 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian ...	19
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	19
1.4 Kerangka Teori.....	20
1.5 Konsepsi Dasar .....	27
1.5.1 Konsep Perilaku Kepemimpinan Situasional ..	28
1.5.2 Konsep Efektivitas.....	33
1.6 Hipotesis .....	37
1.7 Definisi Operasional.....	38
1.8.1 Operasionalisasi Variabel Pengaruh (Perilaku Kepemimpinan Situasional) .....	38
1.8.2 Operasionalisasi Variabel Terpengaruh Efektivitas Organisasi .....	40
1.8 Metode Penelitian .....	40
1.8.1 Penentuan Populasi.....	41

1.9.2 Metode Penentuan Sampel .....	42
1.9.3 Metode Pengumpulan Data .....	43
1.9.4 Metode Analisa Data .....	44
<b>II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN</b>	
2.1 Pengantar .....	47
2.2 Kedudukan, Fungsi dan Tugas .....	48
2.3 Susunan Organisasi dan Tata Kerja .....	49
2.3.1 Susunan Organisasi dan Tata Kerja .....	49
2.3.2 Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah .....	54
2.4 Jumlah Karyawan DIPENDA Kabupaten Jember .....	55
2.5 Komposisi Karyawan DIPENDA Kabupaten Jember .....	56
2.6 Struktur Organisasi .....	58
<b>III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN</b>	
3.1 Pendahuluan .....	59
3.2 Variabel Pengaruh (X) Perilaku Kepemimpinan Situasional .....	59
3.3 Variabel Terpengaruh (Y) Efektivitas Organisasi Dalam Urusan Pendapatan Untuk Sektor Retribusi Daerah .....	67
<b>IV. ANALISIS DATA DAN INTERPRETASINYA</b>	
4.1 Pengantar .....	76
4.2 Analisis Chi Square (Chi Kuadrat) .....	77
4.3 Analisis Kualitatif (Analisis Data Deskriptif) .....	81
<b>V. PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	86
5.2 Rekomendasi (saran) .....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Seiring dengan Dinamika Pembangunan, Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat telah mampu menumbuhkan aspirasi dan tuntutan baru dari masyarakat untuk mewujudkan kualitas kehidupan yang lebih baik. Aspirasi dan tuntutan masyarakat itu telah dilandasi oleh hasrat untuk lebih berperan serta dalam mewujudkan Masyarakat yang Adil Makmur dan Sejahtera.

Dalam kerangka Pembangunan Daerah, peningkatan peran serta masyarakat ditunjukkan oleh pergeseran peranan pemerintah pusat dari posisi yang sentral dalam merencanakan dan melaksanakan pembangunan kepada peningkatan kemandirian daerah. Lebih lanjut dikemukakan oleh Armida Alisyahbana yang dituangkan dalam Seminar Manajemen Otonomi Daerah 1999 pada Fakultas Ekonomi UNPAS tanggal 20 Juli 1999 bahwa Perubahan Pemerintahan yang Sentralistik ke Pemerintahan yang Lokalistik dimana dipengaruhi oleh Era Kompetisi Global, peran dari pemerintahan pusat berubah dari Manajerial Authority System pada leadership role system yang lebih ditekankan pada arahan atau directive (tidak lagi comand delegation of authority dari pusat pada otonomi daerah). Dengan demikian budaya pemerintah akan cenderung mengalami perubahan sebagai berikut:

1. Dari ketergantungan pada pemerintah pusat (menunggu subsidi) dituntut untuk lebih mandiri, kompetitif dan inovatif
2. Dari sifat comand and control ke arah accountability pada hasil yang dicapai
3. Dari tidak mentolerir resiko mengarah pada toleransi resiko, keberanian mengambil inisiatip tidak lagi ABS, memiliki ide atau prakarsa.

Dalam GBHN 1998 disebutkan bahwa Pembangunan Daerah dalam pembangunan jangka panjang II diarahkan untuk memacu pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat, menggalakan prakarsa dan peran serta aktif masyarakat serta meningkatkan pendayagunaan potensi daerah serta meningkatkan pendayagunaan potensi daerah secara optimal dan terpadu dalam mengisi otonomi daerah yang nyata, serasi dan bertanggungjawab serta memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa.

Dalam kerangka Negara Kesatuan Indonesia, kemandirian keuangan daerah tampaknya tidak diartikan bahwa setiap tingkat pemerintah daerah otonom harus dapat membayar seluruh keperluannya dari Pendapatan Asli Daerah (PAD). PAD hanya merupakan salah satu komponen sumber penerimaan keuangan daerah, disamping penerimaan lainnya berupa bagi hasil pajak dan bukan pajak, sumbangan dan bantuan dari tingkat pemerintah yang lebih tinggi serta pinjaman daerah. Hal tersebut sesuai dengan UU No 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Bab VIII pasal 79 yaitu: Sumber-sumber Pendapatan Daerah terdiri atas:

- a. Pendapatan Asli Daerah, yaitu:
  - 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. dana perimbangan,
- c. pinjaman Daerah ; dan
- d. lain-lain Pendapatan Daerah yang sah.

Sumber-sumber asli Pendapatan Daerah Tingkat II ternyata belum begitu mendukung terselenggaranya pembangunan daerah karena sumber dana dari subsidi pusat dan daerah Tingkat I masih tetap lebih besar daripada potensi yang dapat digali dari PADS. Padahal kriteria penting dari otonom daerah adalah adanya kesepadanan antara subsidi pusat atau daerah Tingkat I dengan Pendapatan Asli Daerah Sendiri, bahkan semestinya porsi PADS seharusnya jauh lebih besar daripada subsidi yang diterima.

Pembangunan Daerah sebagai bagian integral dari pembangunan Nasional mengutamakan optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) dan potensi lainnya untuk mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat sebagai cita-cita bangsa Indonesia sebagai arah pembangunan sumber daya manusia sebagaimana telah ditegaskan dalam tap MPR Nomor II / MPR/1993 tentang GBHN sebagai berikut :

Melalui upaya pengembangan potensi sumber daya Nasional diarahkan menjadi kekuatan ekonomi, sosial budaya, politik dan Hankam yang nyata didukung oleh sumber daya yang mempunyai kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu, pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen.

Selain sumber daya manusia faktor lain yang sangat menentukan keberhasilan pembangunan daerah adalah tersedianya Keuangan (dana) yang memadai baik yang bersumber dari subsidi pusat atau daerah TK I maupun yang digali dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) sendiri seperti Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Perusahaan Daerah dan PAD yang lainnya. Sehubungan dengan pentingnya keuangan daerah Pamudji (1980:61-62) mengemukakan bahwa Pemerintah Daerah tidak akan Efektif dan Efesien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan pembangunan..... Dan keuangan inilah

merupakan salah satu dasar untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengurus wilayah yang bersangkutan

Dalam rangka mengoptimalkan PAD Tingkat II sektor Retribusi Daerah merupakan sektor yang sangat besar untuk digali dan diperluas pengelolaannya, karena sektor Retribusi Daerah dipungut atas dasar balas jasa yang disediakan pemerintah daerah Hal tersebut disebutkan dalam Undang-undang No.5 tahun 1974 yang juga terdapat dalam Undang-undang penggantinya yaitu UU No 22 tahun 1999 bahwa sumber Pendapatan Daerah berasal dari : PAD yang terdiri dari hasil Pajak Daerah, hasil Retribusi Daerah, hasil Perusahaan Milik Daerah, dan hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan dan lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah. Menurut Rochmad Sumitro (1979:17) pengertian Retribusi secara umum adalah pembayaran-pembayaran kepada negara yang dilakukan oleh mereka yang menggunakan jasa-jasa negara. Sedangkan menurut Soedargo (1964:1) Retribusi merupakan pungutan sebagai pembayaran untuk jasa yang oleh negara secara langsung diberikan kepada yang berkepentingan. Dalam pasal 37 UU Nomor 22 tahun 1948 ditegaskan bahwa Retribusi Daerah adalah " Pungutan pendapatan oleh Pemerintah sebagai pengganti (kerugian) diinstansi yang diberikan oleh Daerah kepada siapa saja yang membutuhkan diinstansi tersebut". Definisi lain dalam pasal 3 Undang-undang Darurat Nomor 12 tahun 1957 disebutkan bahwa:

1. Retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran pemakaian atau karena memperoleh jasa pekerjaan usaha karena memperoleh usaha atau milik daerah yang berkepentingan atau jasa yang diberikan oleh daerah.

2. Dengan retribusi tidak dimaksudkan pembayaran yang dipungut oleh daerah sebagai penyelenggaraan perusahaan atau usaha yang dianggap sebagai perusahaan.

Dari pendapat-pendapat diatas maka dapatlah disimpulkan bahwa Retribusi Daerah adalah pembayaran atas pemakaian jasa atau karena mendapatkan jasa pekerjaan, usaha atau milik daerah bagi yang berkepentingan atau jasa yang telah diberikan oleh daerah. Josep Riwo Kaho (1988:3) menyatakan bahwa ciri-ciri mendasar dari retribusi adalah sebagai berikut:

- a) retribusi dipungut oleh negara, b) dalam pemungutannya terdapat paksaan secara ekonomis, c) adanya balas jasa atau kontraprestasi yang secara langsung dapat ditunjuk, d) dikenakan pada setiap orang atau badan yang menggunakan atau mengenyam jasa-jasa yang disiapkan negara.

Sedangkan sifat dari retribusi antara lain: (1) pelaksanaannya bersifat ekonomis, (2) ada imbalan langsung kepada pembayar, (3) walaupun memenuhi persyaratan formal dan material tetapi tetap ada alternatif untuk mau atau tidak mau membayar, (4) retribusi merupakan pungutan yang umumnya budgetairnya tidak menonjol, (5) retribusi daerah untuk tujuan tertentu, tetapi dalam banyak hal tidak lebih dari pengambilan biaya yang telah dikeluarkan oleh pemerintah daerah untuk memenuhi permintaan anggota masyarakat.

Kaho (ibid:3) menyatakan bahwa retribusi yang diserahkan kepada daerah sebetulnya cukup memadai untuk dimanfaatkan, tetapi masih banyak menghadapi kendala dikarenakan:

1. Hasil nyata yang dapat disumbangkan sektor retribusi daerah bagi keuangan daerah masih sangat terbatas jika dibandingkan dengan pajak, tetapi bila dilihat dari rata-rata antara retribusi dengan pajak sumbangannya terhadap keuangan daerah masih lebih besar dari sektor retribusi.
2. Adanya perbedaan antara satu daerah dengan daerah yang lain dalam mengusahakan retribusi dan tidak dapat dipungutnya semua jenis retribusi yang telah diserahkan kepada Daerah

Tingkat II karena antara daerah yang satu dengan yang lain terdapat perbedaan maka jasa yang didapatkan berbeda.

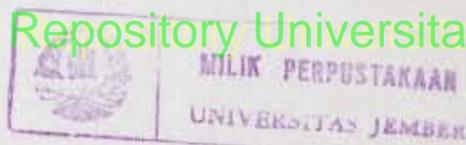
3. Adanya pembatalan antara satu daerah otonomi untuk memutuskan retribusi atas berbagai komoditi strategis di daerah, misalnya cengkeh, coklat, kemiri, dan lain-lain yang dituangkan dalam surat keputusan mendagri Nomer 48/1984 dan no.29/1986 yang dapat merugikan daerah, menyebabkan rendahnya sumbang sektor retribusi terhadap pendapatan daerah.
4. Tidak semua jenis retribusi yang kini dipungut daerah Tingkat II memiliki prospek yang positif atau menggembirakan.

Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Menurut Jenis Pendapatan Pada tahun anggaran 1995/1996 sampai dengan 1999/2000 dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

**Tabel 1. Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Tahun Anggaran 1995/1996 – 1999/2000. (dalam ribu rupiah)**

No	Jenis Pendapatan	Tahun				
		1995/1996	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000
<b>I Pend. Asli Daerah</b>						
1	Pajak Daerah	2.858.947	3.459.199	3.600.844	3.699.583	5.408.902
2	Retribusi Daerah	5.784.152	6.124.769	6.967.387	9.747.856	11.239.034
3	Laba usaha BUMD	1.030.600	4.237.476	1.669.413	2.319.428	8.177.515
4	Penerimaan Dinas	757.123	881.836	1.030.162	-	-
5	Lain-lain Pendapatan	276.398	344.792	749.499	4.374.492	786.461
	<b>Total PAD</b>	<b>10.707.220</b>	<b>15.048.072</b>	<b>14.017.305</b>	<b>20.141.359</b>	<b>25.606.912</b>
<b>II Pend. Bagi Hasil</b>						
1	Bagi Hasil Pajak	6.977.779	8.324.185	9.048.178	11.987.565	13.849.591
2	Bagi hasil non Pajak	292.057	350.227	341.615	320.943	63.025
	<b>Total Pend. B. Hasil</b>	<b>7.269.836</b>	<b>8.674.412</b>	<b>9.389.793</b>	<b>12.308.508</b>	<b>13.912.616</b>
<b>I+II</b>	<b>Total Pend. Daerah</b>	<b>17.977.056</b>	<b>23.722.484</b>	<b>23.407.098</b>	<b>32.449.867</b>	<b>39.519.528</b>

Sumber: Dipenda Kabupaten Jember Tahun 2000



Melihat tabel tersebut dapat diketahui bahwa Pendapatan Daerah Kabupaten Jember kurun waktu empat tahun anggaran semakin meningkat perolehannya sehingga dalam melaksanakan Pembangunan daerah dan pelayanan terhadap masyarakat di daerah tidak begitu kesulitan terhadap masalah keuangan daerah.

Selanjutnya mengenai komposisi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember untuk tahun anggaran 1999 / 2000 dapat di lihat target dan realisasinya pada tabel berikut:

**Tabel 2. Komposisi PAD Kabupaten Jember Th. Anggaran 1999/2000**

No	Sumber Pendapatan	Target	Realisasi	%
1	Pajak	4.430.000.000	5.408.901.874	122
2	Retribusi	11.371.032.309	11.239.034.070	98,84
3	Laba BUMD	8.177.514.894	8177.514.894	100
4	Penerimaan Dinas	-	-	-
5	Pendapatan lain-lain	400.000.000	786.461.218	196,62
<b>Jumlah</b>		<b>24.378.547.203</b>	<b>25.611.912.000</b>	<b>105</b>

**Sumber: DIPENDA Kabupaten Jember Tahun 2000**

Dengan melihat tabel tersebut jelas bahwa sumbangan penerimaan pendapatan daerah untuk sektor retribusi kurun waktu tahun anggaran 1999/2000 belum mencapai target yang diharapkan, padahal penerimaan retribusi merupakan sumber paling menentukan bagi PAD Kabupaten Jember yaitu sebesar 43,8 % dari total sumber pendapatan asli daerah yang ada.

Jenis-jenis Retribusi Daerah yang dikelola oleh masing-masing DIPENDA Tingkat II tidaklah sama, sedangkan Di Kabupaten Jember sendiri macam-macam retribusi daerah yang dipungut oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dalam kurun waktu tahun anggaran 1994/1995 sampai dengan 1997/1998 adalah sebagai berikut:

- 1 Leges
- 2 Dispentan ( Uang Dispensasi Jalan /jembatan )
- 3 Uang Pemeriksaan Pembantaian hewan
- 4 Sewa tanah/bangunan
- 5 Sempadan / rooi
- 6 Retribusi / uang Penguburan
- 7 Pelelangan ikan
- 8 STNK tidak bermotor
- 9 Stasiun bis / taksi
- 10 RSU soebandi dan puskesmas
- 11 Tempat Rekreasi
- 12 Reribusi Pasar
- 13 Pesanggrahan/Vila
- 14 Retribusi Parkir Kendaraan
- 15 SIPA (Surat Ijin Perusahaan Angkutan)
- 16 Retribusi Kartu Ternak
- 17 Retribusi Kebersihan
- 18 Alat PMK
- 19 Sewa Mesin Giling (alat Berat)
- 20 Pendaftaran KTP
- 21 Sewa Kereta Mayat/Ambulance
- 22 Ijin Trayek angkutan
- 23 IPAIR (Iuran Pelayanan Irigasi)

Sedangkan Retribusi Daerah yang dikelola oleh Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Jember untuk Tahun anggaran 1998/1999 – 1999/2000 hanya 15 retribusi yaitu :

1. Retribusi Pelayanan Kesehatan
2. Retribusi Pelayanan Sampah
3. Retribusi Pelayanan Pemakaman dan Pengabuan mayat
4. Retribusi Pasar

5. Retribusi Pemeriksaan Alat Pemadam Kebakaran
6. Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah
7. Retribusi Pertokoan
8. Retribusi Terminal
9. Retribusi Villa
10. Retribusi Rumah Potong Hewan
11. Retribusi Tempat Rekreasi dan Olah raga
12. Retribusi Ijin Mendirikan Bangunan
13. Retribusi Ijin Trayek
14. Retribusi Penjualan Produksi Daerah
15. Retribusi Parkir kendaraan di pinggit jalan

Menurunnya jumlah dari jenis Retribusi Daerah Kabupaten Jember dikarenakan kurang prospeknya sumber-sumber penerimaan sehingga kurang menggemblirakan bagi peningkatan PAD. Untuk meningkatkan Pendapatan Khususnya dari sektor Retribusi Daerah memerlukan Pengelolaan yang lebih berorientasi pelayanan pemerintah daerah Hal tersebut memerlukan Pengelolaan yang lebih berorientasi pada peningkatan pelayanan pemerintah daerah kepada masyarakat baik dalam bentuk Jasa umum, Jasa Usaha ataupun tentang perijinan. Penggolongan Retribusi yang dikelola oleh DIPENDA Kabupaten Jember disesuaikan dengan UU No 18 tahun 1997 pasal 1 tentang Pajak dan Retribusi Daerah dan peraturan pemerintah No. 20 tahun 1997 tentang Retribusi Daerah, adapun penggolongan Retribusi Daerah di Kabupaten Jember adalah sebagai berikut:

- a. Retribusi Jasa Umum, yaitu Retribusi yang pungutannya dilakukan berdasarkan atas penyediaan pelayanan yang dimanfaatkan secara langsung oleh orang atau badan

- b. Retribusi Jasa Usaha, yaitu pungutan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah atas penyediaan Pelayanan kepada orang atau badan yang pada dasarnya dapat dilakukan oleh swasta.
- c. Retribusi Perijinan yaitu Retribusi yang pungutannya dilakukan oleh pemerintah daerah untuk menutup biaya yang dikeluarkan sebagai pengendalian atas suatu kegiatan tertentu yang menyangkut kepentingan umum.

Penerimaan Retribusi Daerah di Kabupaten Jember dalam meningkatkan PAD tidak dapat dipisahkan dari peranan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember (DIPENDA) sebagai bagian dari unsur organisasi administratif pemerintahan daerah yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan dan tugas lainnya yang diserahkan kepadanya. Penerimaan Retribusi Daerah disamping dipengaruhi faktor kelompok dalam organisasi dan adanya faktor-faktor perangkat keras dan lunak, informasi, komunikasi dan teknologi, juga dipengaruhi oleh Faktor manusia atau pelaksana di DIPENDA terutama pemimpin atau Administrator DIPENDA.

Dengan Melihat jenis Retribusi yang ditangani dan dikelola Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Kabupaten Jember diatas sudah cukup banyak dari segi Kuantitas namun belum menjadi retribusi unggulan secara keseluruhan meskipun secara totalitas penerimaan Retribusi Daerah di Kabupaten Jember sudah cukup besar, hal tersebut dilihat dari realisasi penerimaan berbagai retribusi yang cukup bervariasi persentasenya.

Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember untuk Fos Penerimaan Retribusi Daerah untuk tahun anggaran 1999/2000 dapat di lihat dalam tabel berikut:

**Tabel 3. Target & realisasi Penerimaan retribusi daerah Tahun anggaran 1999/2000**

No	Jenis Retribusi Daerah	Target	Realisasi	%
1	Pelayanan kesehatan	7.819082.309	7.600.707.750	97,2
2	Pelayanan Persampahan	300.000.000	106.811.250	35,6
3	Pelayanan Pemakaman	500.000	500.000	100
4	Parkir Kendaraan	450.000.000	510.596.000	113,2
5	Pasar	1.514.000.000	1.634.146.00	107
6	Pemeriksaan Alat PMK	2.500.000	2.506.000	102
7	Pemakaian Keka.Daerah	47.000.000	64.446.500	137
8	Pertokoan	400.000.000	28.546.300	35,32
9	Terminal	510.000.000	573.265.050	112,4
10	Tempat Penginapan	142.000.000	142.000.000	100
11	Rumah Potong Hewan	106.000.000	108.792.200	102,9
12	Tempat Rekreasi	115.000.000	127.633.260	98,9
13	Penj.Produksi U. Daerah	111.950.000	114.586.597	102
14	IMB	200.000.000	205.564.820	102
15	Ijin Trayek Kendaraan	18.850.000	21.440.000	109,5
	<b>Jumlah</b>	<b>11.371.032.305</b>	<b>11.239.034.070</b>	<b>98,8</b>

**Sumber: Dipenda Kabupaten Jember**

Melihat Tabel diatas maka dapat diketahui bahwa PAD untuk sektor retribusi belum tercapai jumlah yang diharapkan. Jumlah target dan realisasi terlihat ada yang melebihi target bahkan lebih dari 100%, disamping itu ada pula yang belum tercapai targetnya yang ditetapkan oleh DIPENDA seperti Retribusi Pelayanan Persampahan, Retribusi Pelayanan kesehatan, retribusi pertokoan, tempat rekreasi. Jika dibandingkan dengan tahun anggaran terdahulu secara kuantitas atau jumlah retribusi untuk tahun anggaran 1998/1999 dan 1999/2000 mengalami penurunan. Dengan demikian produktivitas DIPENDA perlu

ditingkatkan dari tahun ke tahun. Dari Data-data tersebut dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi dalam urusan pendapatan DIPENDA menggali dan mengembangkan sumber-sumber baru yang dapat dijadikan obyek retribusi agar sektor tersebut dapat diandalkan sebagai sumber pendapatan daerah. Hasil nyata yang dapat disumbangkan sektor Retribusi Bagi keuangan daerah meskipun masih terbatas, namun di lihat dari jumlah yang ditargetkan dan realisasinya menunjukkan bahwa Sektor Retribusi ternyata memberikan sumbangan yang paling besar yaitu sekitar 43,8% dari PAD Kabupaten Jember dan 28,4% dari Total Pendapatan Daerah.

Tabel dibawah ini menunjukkan bahwa target dan realisasi penerimaan Retribusi daerah belum mencapai target yang diharapkan.

**Tabel 4. Target dan realisasi Penerimaan Retribusi Daerah tahun anggaran 1995 / 1996 sampai 1999 / 2000**

No	Th.Anggaran	Target	Realisasi	%	Rata-rata
1	1995/1996	5.676.070.499	5.784.151.969	101,9	
2	1996/1997	6.358.800.000	6.124.769.215	96,35	
3	1997/1998	7.611.423.350	6.967.387.104	91,54	98,6
4	1998/1999	9.338.952.995	9.747.855.613	104,3	
5	1999/2000	11.371.032.306	11.239.034.070	98,8	

Sumber : Dipenda Kab. Jember

Keberhasilan penerimaan retribusi daerah tergantung dari administrator atau pejabat Dipenda TK II sebagai pelaksananya. Dalam hal ini Dipenda mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan segala usaha dan kegiatan pemungutan, pengumpulan dan pemasukan pendapatan kas daerah yang selanjutnya dapat digunakan sebagai sumber keuangan bagi berlangsungnya pembangunan daerah yang bersangkutan.

Dinas ini memegang peranan penting dan berat karena secara langsung berkaitan dengan sektor keuangan daerah yang bersangkutan yang notabene akan mempengaruhi stabilitas roda pemerintahan dan wilayah yang bersangkutan, karena semakin hari bersamaan dengan naiknya pengeluaran rutin daerah sebagai akibat dari semakin banyak juga urusan rumah tangga yang harus dibiayai daerah. Sebagai suatu dinas teknis yang bertanggung jawab dalam hal tersebut maka pencapaian tujuan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan pungutan, pengumpulan dan pemasukan pendapatan daerah mutlak diperlukan. Demikian juga DIPENDA Kabupaten Jember dalam melaksanakan tugas dan fungsinya harus berpegang pada peraturan dan perundang-undangan yang ada.

Sebagai organisasi maka dengan sendirinya DINAS ini tidak dapat melepaskan diri dari keharusan untuk menerapkan asas organisasi. Untuk dapat menerapkan asas yang dimaksud pemimpin harus memiliki pengetahuan yang cukup, sekalipun faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas organisasi dalam peningkatan retribusi tidak hanya dalam internal Dinas tersebut tetapi tidak diabaikan bahwa faktor ini besar sekali pengaruhnya terhadap peningkatan penerimaan Retribusi Daerah.

Efek yang diakibatkan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang ditetapkan berkaitan dengan efektif atau tidaknya organisasi. Efektivitas menurut Amitay Etzioni (1986:87) adalah tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Steers (1984:46) Efektivitas Organisasi adalah sejauh mana organisasi melaksanakan tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya.

Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi dalam urusan pendapatan daerah diperlukan seperangkat perilaku

Pemimpin yang meliputi kemampuan umum, ketrampilan dan pengetahuan mengenai kebijakan aturan dan pedoman pelaksanaan tugas administratif bagi tercapainya tujuan organisasi sesuai jabatan yang disandangnya.

Perananan Pemimpin sangat penting sebagaimana dikemukakan oleh Sondang P. Siagian ( 1989: 20 ):

“ Adalah suatu kenyataan kehidupan organisasi bahwa pimpinan memainkan peran yang sangat penting, bahkan dikatakan dapat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Dengan demikian kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam organisasi bahkan ditambahkan juga oleh Sondang P. Siagian ( 1989:50 ) bahwa:

“Sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang yang disertai tugas memimpin dalam organisasi”

Dengan demikian seorang pemimpin organisasi karakter dan perilakunya akan mewarnai organisasi yang dipimpinnya. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sebagai Organisasi yang menangani Pendapatan Daerah mempunyai struktur hirarkis kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepala Dinas Pendapatan daerah
2. Kepala Sub. Bag. Tata Usaha
3. Kepala Seksi :
  - Seksi Pendaftaran dan Pendataan
  - Seksi Penetapan
  - Seksi Pembukuan dan Pelaporan
  - Seksi Penagihan
  - Seksi Perencanaan dan Pengendalian Operasional
4. Kepala Unit Penyuluhan

Pemimpin dan para administrator tersebut diatas yang mempunyai peran besar dan menentukan keberhasilan organisasi dimana mereka memiliki bawahan yang akan melaksanakan tugas dan pekerjaan yang mereka terima. Seorang administator sebagai

pemimpin organisasi mempunyai tugas dan wewenang mengarahkan, menuntun dan mengawasi para bawahannya membutuhkan iklim dinamis yang mendukung pencapaian organisasi, namun sebagai manusia memiliki gaya atau style yang berbeda-beda dalam memimpinya.

Pemimpin memegang peranan yang vital sebab menjawab apa yang sebenarnya dilakukan oleh seorang pemimpin di dalam menjalankan segala tugas dan kewajiban-kewajibannya. Peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu dan merupakan kewajaran bahwa ia bekerja tidak sendirian. Menurut Mintzberg yang dikutip Thoha(1994:259) ada tiga peranan pemimpin yang utama yaitu:

1. Peranan Hubungan antar pribadi (interpersonal Role)
2. Peranan yang berhubungan dengan informasi
3. Peranan yang berhubungan dengan pembuatan keputusan (Decisional Maker).

Peranan yang terakhir diatas adalah yang paling rumit karena pemimpin harus terlibat dalam suatu proses pembuatan keputusan strategis dalam organisasi yang dipimpinya. Dengan demikian secara substansial dalam pengambilan keputusan organisasi peranan pemimpin terlibat dikarenakan:

1. Secara otoritas formal pemimpin adalah satu-satunya yang diperbolehkan terlibat untuk memikirkan tindakan yang penting dalam organisasinya.
2. Sebagai pusat informasi, pemimpin memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan baru dan nilai-nilai organisasi.
3. Keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya.

Dari peranan tersebut pemimpin harus menilai secara teliti persoalan organisasi, memonitor dan mengadakan perubahan

yang konstruktif, bertanggungjawab terhadap gangguan organisasi sehingga harus mengatasinya, mengalokasikan sumber dana untuk kemudahan pelaksanaan kerja organisasi. Disamping itu peranan yang dituntut dalam bernegosiasi baik dengan masyarakat luar organisasi maupun individu dalam organisasi.

Dalam Perda Kabupaten Daerah Tingkat II Jember Nomor 1 Tahun 1990 pada Bab VI tentang tata kerja disebutkan bahwa pimpinan dalam hal ini Kepala Dinas, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, para kepala seksi lain serta kepala Unit Pelaksana Teknis berkewajiban memberikan bimbingan/pembinaan kepada bawahannya serta melaporkan hasil-hasil pelaksanaan tugasnya menurut hirarki jabatannya masing-masing.

Dalam kenyataan di lapangan menurut data yang ada Dinas ini dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mempunyai permasalahan sebagai berikut :

- a. Permasalahan menurunnya produktifitas dalam Pencapaian Target dan realisasi dari PAD Kabupaten Jember untuk sektor Retribusi Daerah yang nampak dari menurunnya kuantitas jenis retribusi yang di kelola.
- b. Permasalahan yang timbul dari masyarakat yaitu kurang sadarnya dalam menggunakan jasa dari kekayaan pemerintah dengan tidak memberikan kontraprestasi.pada pemerintah.
- c. Permasalahan yang menyangkut pegawai yaitu kurang kreatifitnya dalam upaya pencarian sumber-sumber atau potensi daerah dan memanfaatkan potensi tersebut untuk obyek Retribusi Daerah.

Dengan demikian Pimpinan dalam lingkungan DIPENDA kabupaten Jember bertanggungjawab terhadap tercapainya efektivitas organisasi yaitu tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini adalah dalam urusan pendapatan yaitu tercapainya target

dan Realisasi Pendapatan Daerah untuk Penerimaan Sektor Retribusi Daerah.

Turunnya produktivitas organisasi dapat disebabkan karena kurang tepatnya para pemimpin dalam menerapkan perilaku tugas dan perilaku hubungan sehingga menimbulkan persoalan yang berhubungan dengan dengan efektifitas pelaksanaan tugas. Gejala-gejala yang nampak adalah:

- a. Menurunnya kuantitas jenis Retribusi Daerah yang dikelola oleh DIPENDA Kabupaten Jember.
- b. Tidak sesuainya target dan realisasi penerimaan pendapatan untuk Sektor Retribusi
- c. Menurunnya produktivitas organisasi dalam mencari dan mengelola sumber daya yang potensial serta memanfaatkan untuk sumber penerimaan Retribusi Daerah (lihat Trend dalam tabel 4)

Tidak tepatnya Kepala Dinas atau pemimpin dalam menerapkan Perilaku kepemimpinan situasional yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan mempengaruhi efektifitas organisasi yang nampak pada target dan realisasi dari program kerja tidak sesuai yang diharapkan. Dalam hal ini DIPENDA sebagai organisasi yang bertanggungjawab melaksanakan penerimaan keuangan daerah yang digunakan untuk melaksanakan pembangunan daerah menjadi terhambat.

Menurut istilah Perilaku sama dengan gaya atau Style yaitu cara yang dipergunakan dalam kepemimpinan untuk mempengaruhi para pengikutnya. Dengan demikian kegiatan memimpin tersebut melibatkan seseorang dalam aktivitas tersebut. Menurut Miftah Toha (1994:297)"Gaya kepemimpinan merupakan norma Perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain

seperti yang dilihat". Dengan demikian maka upaya menselaraskan persepsi diantara orang yang akan memengaruhi perilaku dengan orang yang sebaliknya menjadi amat penting. Seorang pemimpin dalam mengajak atau mempengaruhi bawahan untuk bekerja mencapai hasil yang di ingini organisasi sangatlah tergantung pada situasi yang menyertai bawahan.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hersey ( 1994: 53-54)

"Pendekatan Situasional adalah cara praktis untuk menyesuaikan perilaku kepemimpinan terhadap situasi dari bawahan. Pada saat mempengaruhi orang lain ( bawahan ) tugasnya adalah:

- a. mendiagnosa situasi yang menyertai bawahan dan tugas- tugas tertentu
- b. menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut.

Kemudian P. Hersey dan Ken Blanchard (1986: 177) menambahkan bahwa " Pemimpin harus memiliki Keluwesan pribadi dari jajaran kepemimpinan yang diperlukan untuk mewariskan prilakunya sendiri. Apabila motif bawahannya berbeda-beda, maka mereka harus diperlakukan berbeda-beda ".

Berpijak dari pendapat diatas maka jelas bahwa seorang pemimpin harus luwes (fleksibel) dan senantiasa melihat situasi yang menyertai bawahannya supaya tujuan yang dicita-citakan tercapai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Paul Hersey dan Kenneth. Blanchard (1986:175) bahwa "Kepemimpinan situasional penekanannya diletakan pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan situasi pengikut".

Dengan latar belakang yang telah diuraikan tersebut dan berdasarkan data-data yang ada diatas maka Dalam penelitian ini penulis terdorong dan tertarik untuk mencoba membahas dan meneliti tentang:

*" Pengaruh perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Efektivitas Organisasi Dalam Urusan Pendapatan Dari Sektor Retribusi pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember".*

## 1.2. Perumusan Masalah

Dalam suatu penelitian ilmiah ada satu yang tidak dapat ditinggalkan yaitu perumusan masalah, karena dari perumusan masalah tersebut akan diperoleh gambaran mengenai langkah-langkah yang harus ditempuh yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Hal ini juga dimaksudkan untuk membentuk perumusan data yang selanjutnya akan mempermudah dalam menentukan hipotesis. Menurut Taliziduhu Nugraha (1985:4) bahwa:

"perumusan masalah dilakukan untuk merumuskan masalah yang telah diidentifikasi dan ditimbang bobot dan unsur-unsurnya, kedudukannya pada porsi tertentu menentukan batas-batas hubungannya dengan masalah lain dan mengidentifikasi aspek-aspek serta unsur-unsurnya"

Perumusan masalah haruslah mempunyai ciri-ciri sebagaimana diungkapkan oleh Azwar (1983 :31) yaitu :

- a. menanyakan mengenai hubungan antara paling tidak dua variabel
- b. dinyatakan secara jelas dalam bentuk kalimat tanya
- c. harus dapat diuji oleh metode empirik, yaitu data yang digunakan untuk menjawabnya harus dapat diperoleh
- d. tidak berisi pertanyaan mengenai moral dan etika

Sesuai judul yang penulis ajukan yaitu Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Efektivitas Organisasi dalam Urusan Pendapatan Dari Sektor Retribusi Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dan berbagai uraian lainnya yang telah dikemukakan diatas maka penulis merumuskan Permasalahan sebagai berikut :

*Adakah Pengaruh perilaku Kepemimpinan Situasional terhadap Efektivitas Organisasi dalam Urusan pendapatan Penerimaan Dari Sektor Retribusi pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Jember*

Jika ada pengaruhnya maka:

*Bagaimanakah Pengaruh perilaku Kepemimpinan Situasional terhadap Efektivitas Organisasi dalam Urusan pendapatan Penerimaan Dari Sektor Retribusi pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Jember?*

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian:**

- a. Untuk mengetahui Bagaimana Penerapan perilaku Kepemimpinan situasional Kepala Dinas Pendatan Daerah Kabupaten Jember.
- b. Untuk mengetahui efektivitas organisasi Dalam Urusan Pendapatan sektor Penerimaan Retribusi Daerah
- c. Untuk mengetahui adakah Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional terhadap Efektivitas Organisasi Dalam Urusan Pendapatan Dari Sektor Retribusi. daerah Pada kantor DIPENDA Kabupaten Jember.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

- a. secara teoritis, diharapkan mampu menambah wawasan pengetahuan tentang kepemimpinan Situasional yang merupakan kemampuan manajerial untuk tercapainya efektivitas penerimaan retribusi daerah.
- b. Hasil penelitian ini pada tingkat aplikasi mampu memberikan manfaat bagi instansi terkait dalam rangka meningkatkan efektivitas penerimaan keuangan daerah.

#### 1.4. Kerangka Teori

Sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 5 tahun 1974 tentang pokok-pokok pemerintahan di Daerah yang telah disempurnakan dengan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah, peran daerah tingkat II sebagai daerah yang memiliki otonomi yang nyata dan bertanggungjawab diharapkan semakin berarti. Meskipun dalam proses dan aplikasinya dilapangan masih jauh dari kondisi ideal. Peran otonomi daerah yang nyata dan bertanggungjawab diharapkan akan mampu mampu untuk mendanai penyelenggaraan pemerintahannya. Karena itu daerah di tuntut untuk lebih efektif mengelola dana yang dikuasainya, baik yang berasal dari Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS) maupun bantuan dari pemerintah di atasnya.

Pada masa lalu prinsip yang di pakai dalam menjamin kemandirian daerah otonom dalam membiayai otonominya adalah *function follows money* ( tugas dan kewenangan mengikuti sumber pendapatan daerah ). Artinya, makin tinggi kemampuan daerah memperoleh pendapatan asli daerah, makin besar tugas dan kewenangan yang diberikan kepada daerah otonom tersebut. Penerapan prinsip tersebut terlalu mengedepankan faktor ekonomi (*efesiensi*) dan mengabaikan faktor kultural dan politik, juga menyebabkan eksploitasi ekonomi terhadap warga daerah demi PAD. Selain itu prinsip tersebut yang tanpa disertai penyerahan kewenangan mendapatkan pendapatan kepada daerah otonom menyebabkan kepincangan antara pusat dan daerah sehingga muncul tuntutan di sejumlah daerah untuk merdeka, federasi ataupun otonomi seluas-luasnya.

Dalam Undang-undang Pemda yang baru ini bukan lagi *function follow money* melainkan *money follow function*. Artinya,

pertama-tama sejumlah jenis tugas dan kewenangan yang dipandang sangat penting (bermanfaat) ditangani daerah otonom diserahkan kepada daerah otonom. Apa saja yang seharusnya atau lebih efisien ditangani pusat, sedangkan selebihnya diserahkan kepada daerah otonom. Untuk menjamin sumber keuangan bagi daerah otonom, pemerintah menjamin perimbangan keuangan pusat dengan daerah, dengan metode yang diadopsi dari Undang-undang No.25 tahun 1999 tentang P K P D (Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah), yaitu perimbangan keuangan yang ditempuh dengan cara penetapan persentase tertentu bagi daerah otonom dari jenis penerimaan pusat, misalnya dari penerimaan Pajak Penghasilan (PPn) yang diperoleh pusat di suatu daerah otonom, maka daerah otonom akan menerima sebesar 25 persen. Metode yang selanjutnya adalah mengadopsi dari Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah (Pemda) yang baru.

Undang-undang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah (PKPD) membedakan Dana Perimbangan menjadi tiga kategori yaitu :

- a. Bagian atau persentase tertentu yang diterima daerah otonom dari jumlah Pajak Pusat dan penerimaan pusat yaitu PBB, Bea Balik Nama Pemilikan Tanah, penerimaan kehutanan, penerimaan perikanan, penerimaan pertambangan umum dan penerimaan Migas.
- b. Alokasi umum ( Block Grant ) sebesar 25 % dari APBN yang diberikan kepada Daerah otonom berdasarkan sejumlah indikator seperti luasnya wilayah, jumlah penduduk, dan indikator kualitas hidup manusia.
- c. Alokasi khusus ( Specific Grant ) yang penggunaannya sudah ditentukan oleh pusat dalam APBN.

Sedangkan Undang-undang Pemerintah daerah yang baru menetapkan sumber pendapatan daerah ( PAD ) sebagai terdiri atas Pajak dan Retribusi Daerah seperti yang diatur dalam UU No. 18 Tahun 1997, perusahaan Daerah, Pinjaman dan obligasi daerah, sumber pendapatan lain yang sah dan dana perimbangan. Selain itu UU Pemda tersebut juga menetapkan ketentuan *no manding without funding*. Artinya, setiap penugasan dalam rangka medebewin kepada daerah otonom harus disertai sarana, anggaran, dan personilnya.

Kebijakan untuk mengembangkan dan meningkatkan peran dan kemampuan pemerintah daerah di bidang keuangan dan ekonomi daerah telah lama digariskan sejak dahulu. Sebab itu keuangan merupakan faktor yang amat penting untuk pelaksanaan atau proses pembangunan itu sendiri. Kontek pembicaraan tentang pendapatan daerah atau penerimaan pembangunan di daerah adalah PAD yang berasal dari sektor Retribusi Daerah. Retribusi yang ada di Daerah Tingkat II menjadi sumber penerimaan yang cukup berarti bahkan jika mampu mengoptimalkan akan menjadi sektor primadona. Retribusi daerah akan menentukan besarnya tingkat kemandirian suatu daerah Tingkat II dalam artian mampu mendanai sendiri segala urusan daerah.

Perlu di kaji sejauh mana peran retribusi daerah pada perekonomian daerah dan bagaimana pemungutannya. Hal tersebut mengandung harapan dapat diketahui kesesuaian praktek pemungutan sesuai dengan prinsip keuangan daerah. Dalam meningkatkan efektifitas pemungutan retribusi daerah yang juga secara langsung meningkatkan efektivitas lembaga atau organisasi yang menjadi penanggungjawabnya, akan di bahas mengenai kepemimpinan sebagai salah satu aspek yang

berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Kepemimpinan yang dimaksud dalam konteks penulisan ini adalah kepemimpinan situasional dengan pertimbangan bahwa organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya mempunyai ketergantungan yang besar terhadap perilaku atau gaya pemimpin di samping terdapatnya faktor-faktor lain.

Melihat kompleksitas kondisi kehidupan bangsa Indonesia masa kini dan masa mendatang, para pemimpin diuntut untuk lebih mengembangkan sikap kepemimpinan yang tepat. Kaitanya dengan hal tersebut Arifin Ilyas dalam Majalah Prisma No.4 - 1995 menyatakan bahwa prinsip pelaksanaan kepemimpinan di Indonesia khususnya di Jawa semestinya "*Manunggal Ratu dan Kawula*" yang artinya seorang pemimpin harus terlibat langsung bersama bawahan di lapangan atau dengan kata lain menunggalnya pimpinan dengan masyarakat. Edi Sudrajat dalam Gagasan dan pemikirannya yang di muat dalam *Indonesia Memasuki Millenium Baru* mengungkapkan prinsip pelaksanaan kepemimpinan Nasional yang berbunyi "*Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madya Mbangun Karso, Tut Wuri Handayani*" digunakan dalam pelaksanaan apapun, dengan kata lain tidak hanya pada persoalan pelaksanaan otonomi daerah. Artinya adalah pemimpin harus terampil di depan dan memberi contoh atau teladan manakala menghadapi masyarakat (bawahan) yang budaya dan etos kerjanya masih rendah, terhadap komunitas yang beranjak dewasa (Madya) kewajiban pemimpin adalah mematangkan mereka dan terhadap komunitas yang sudah dewasa cukup di dorong atau di motivasi dari belakang agar mereka berkreasi sendiri. Dalam konteks pemerintahan maka diberikannya kesempatan kepada sosial demokrasi masyarakat supaya mengerti posisinya dalam pelaksanaan pemerintahan. Dengan demikian

situasi dan kondisi masyarakat harus di buat sedemikian rupa melalui tahapan yaitu tahapan Pra Condition, Social Undersatnding, Social Support dan social Partisipation (Prisma No.4 April 1995 ). Sistem yang di pakai dalam kepemimpinan tersebut adalah turut serta bersama mereka di lapangan dan menerima masukan dari mereka. Karena itu dalam pelaksanaan otonomi daerah lebih banyak memakai kepemimpinan yang "*bapakisme*" yang *positip*, yang artinya pemimpin dalam melihat bawahan sebagai seorang anak yang perlu diperhatikan namun dalam batasan tertentu yang proporsional.

Realita di lapangan meskipun pemberian otonomi daerah dilaksanakan dengan tujuan memajukan perekonomian daerah dalam pelaksanaannya masih banyak kendala yang harus diatasi yang berasal dari faktor manusia itu sendiri sebagai pemimpin, meskipun terdapat juga faktor lain. Dengan demikian pemimpin memegang peranan penting (Vital) terhadap maju mundurnya dan tercapainya suatu organisasi. Karena pentingnya kepemimpinan, orang melayu menyatakan " Jika gajah sama gajah berkelahi, pelanduk mati di tengah-tengah", yang artinya kepemimpinan dan pemimpin menentukan sekali dalam kehidupan bersama, nasib pengikut tergantung pada pemimpin.

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

juga yang menyatakan bahwa kepemimpinan terjadi karena adanya kelompok-kelompok orang, dan ia melakukan pertukaran dengan yang di pimpin, Miftah Thoha (1994:282). Pertukaran di sini maksudnya adalah pemberian perhatian, bantuan (prilaku tugas), pemberian dukungan ( prilaku hubungan). Teori lain mengemukakan bahwa pimpinan timbul karena situasinya yang memungkinkan ada, Fiedler ( 1976:132), namun dari serangkaian teori tersebut yang paling mutakhir adalah melihat kepemimpinan lewat prilaku Organisasi di mana orinasinya mengetangahkan pendekatan yang bersifat " Social Learning" pada kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor penentu yang timbal balik dalam kepemimpinan, yaitu pemimpin itu sendiri, situasi lingkungan dan prilakunya sendiri, Miftah Thoha ( 1994 : 278).

Menurut Fred Fiedler yang di kutip Miftah Thoha (1994: 383) menyatakan bahwa " Gaya kepemimpinan yang yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja ". Dengan demikian maka dapatlah disimpulkan bahwa perlunya perhatian yang besar terhadap variabel-variabel situasional. Sedangkan Hersey dan Blanchard (1980:150) menyatakan:

" Kepemimpinan situasional adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut :

- (1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin
- (2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pemimpin
- (3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut, fungsi, yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Dengan pendapat diatas maka konsep tersebut membantu kepemimpinan tanpa memperhatikan peranannya yang lebih efektif di dalam hubungannya dengan orang-orang setiap harinya. Berdasarkan pendapat tersebut di atas juga meskipun banyak Variabel situasional lainnya seperti : organisasi, tugas pekerjaan, pengawas, waktu kerja akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Lebih lanjut Miftah Thoha ( 1994:311) mengatakan bahwa " Perilaku pengikut atau bawahan ini sangat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional". Maksud dari pendapat tersebut adalah bahwa pengikut dapat menerima dan juga berhak menolak pimpinannya dalam tugas pekerjaan yang diberikannya.

Dengan demikian untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan kerja yang menuju tercapainya efektivitas organisasi maka diperlukan serangkaian prilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat yang mampu mengembangkan *task orientation* dan *relation orientation*. Sejalan dengan hal tersebut maka perlu adanya perhatian dari setiap pemimpin terhadap individu dalam suatu organisasi bahwa setiap individu sebagai manusia ingin dihargai, dipercaya, ingin bebas, ingin diperhatikan. Individu dalam organisasi mempunyai sifat dan kemampuan masing-masing baik yang positif maupun negatif, konstruktif maupun destruktif. Karenannya menjadi tugas Pemimpin agar kekuatan yang positif dan konstruktif saja yang dikembangkan.

Dengan demikian dalam konteks ini kepemimpinan yang berhasil akan ditentukan kecakapan untuk menampilkan bentuk kepemimpinan tertentu yang sesuai dengan orang-orang yang di pimpin dan situasi yang dihadapi, dengan demikian pemimpin berpeluang mencapai keberhasilan apabila memperhatikan

variabel - variabel situasional. Senada dengan hal tersebut Edi sudrajat (1998:50) bahwa sebagai proses, kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu: pemimpin, yang dipimpin dan situasi yang dihadapi. Sejalan dengan pendapat tersebut Miftah Thoha ( ibid ) menyatakan bahwa Kepemimpinan harus bersifat multidimensional serba bisa, terampil agar mampu melibatkan diri dengan bawahan dan juga menyesuaikan diri terhadap situasi yang dinamis atau cepat berubah .

Dari berbagai pendapat yang dikemukakan di atas rata-rata menyatakan faktor situasi sangatlah penting bagi kepemimpinan atau dengan kata lain variabel situasional merupakan elemen yang penting yang menekankan pada hubungan perilaku pemimpin dengan bawahan.

Sebagai aspek manajerial yang vital dalam organisasi kepemimpinan merupakan persoalan sentral yang memegang peranan besar dalam mewarnai organisasi sehingga keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya juga ditentukan olehnya. Sudah banyak diketahui bahwa Faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah Kepemimpinan dalam mengaplikasikan perilaku kepemimpinan yang dianggap dapat berpengaruh dalam menggerakkan ke arah pencapaian efektifitas kerja sehingga tercapailah tujuan yang diinginkan. Adapun dalam penulisan ini keberhasilan yang dimaksud adalah efektifitas organisasi dalam urusan pendapatan Untuk sektor Retribusi Daerah.

Hersey dan K. Blanchard ( 1994:52) mengemukakan bahwa :

" kepemimpinan situasional ditujukan untuk memilih perilaku pemimpin mana yang mempunyai probabilitas kesuksesan tinggi dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan".

Dengan demikian semakin sering dan tepat perilaku atau gaya kepemimpinan situasional diterapkan pada bawahan maka semakin tinggi pula keefektifan organisasi dalam mencapai tujuannya. sebagaimana pendapat Hersey dan Blanchard (Ibid:52) bahwa :

“Efektifitas kerja pegawai akan semakin tinggi jika manajer menerapkan kepemimpinan situasional secara tepat dibandingkan dengan mereka yang secara tidak tepat”.

Sejalan dengan pendapat tersebut ditambahkan juga bahwa:

Para pemimpin yang sangat efektif mempunyai pengetahuan lebih banyak dalam kepemimpinan situasional dan lebih sering menerapkannya dibandingkan dengan para pemimpin yang kurang efektif.(ibid : 54)

Melihat pendapat-pendapat tersebut diatas jelas bahwa perilaku kepemimpinan situasional akan mempengaruhi efektivitas organisasi sehingga target dan sasaran dari program kerja yang ingin direalisasikan dapat tercapai.

### **1.5 Konsepsi Dasar**

Maksud dari suatu penelitian adalah mencari jalan keluar dari suatu masalah yang dihadapi oleh karena itu terlebih dahulu perlu diketahui kerangka dasar suatu masalah. Dalam upaya tersebut dibutuhkan konsep atau pandangan teoritis yang berfungsi sebagai landasan berpikir. Menurut Sofyan Effendi dan M. Singarimbun(1989:37) teori adalah serangkaian asumsi konsep, konstruk, definisi dan preposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara menghubungkan antar konsep.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa teori merupakan serangkaian konsep yang saling berhubungan sehingga menunjukkan hubungan yang sistematis. Sedangkan menurut Effendi ( 1989: 33) yang dimaksud dengan konsep adalah

serangkaian abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sekelompok karakteristik kejadian keadaan kelompok atau individu tertentu dengan demikian konsep itu penting untuk menghubungkan abstraksi dengan realita. Sedangkan konsep dasar itu sendiri berguna sekali dalam mengumpulkan serta membantu memecahkan fenomena sosial yang berhubungan dengan variabel dan indikator pokok penelitian.

Pengertian konsepsi dasar menurut J. Suprpto(1988:10) sebagai berikut:

Konsepsi dasar adalah suatu pandangan teoritis dari definisi singkat yang mendasari pemikiran kita guna mencapai jalan keluar nya atau suatu pemecahan dari persoalan yang perlu diselidiki tujuannya adalah untuk menyederhanakan pikiran-pikiran kita dengan jalan menggabungkan sejumlah peristiwa atau gejala.

Melihat pendapat tersebut diatas bisa disimpulkan bahwa konsepsi dasar penting untuk menentukan kerangka berpikir yang kuat sebagai dasar untuk memecahkan suatu masalah.

Berkaitan dengan hal tersebut penulis mengemukakan konsep sebagai berikut:

1. Konsep Perilaku Kepemimpinan Situasional dari variabel X
2. Konsep Efektivitas Organisasi dari Variabel Y

#### **1.5.1 Konsep Perilaku Kepemimpinan Situasional**

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien diperlukan seperangkat perilaku anggota organisasi yang meliputi kemampuan umum, ketrampilan dan pengetahuan sesuai dengan jabatan yang dimilikinya. Perilaku atau Gaya seorang Pemimpin selalu berbeda-beda dimana tergantung pada situasi dan kondisi yang melatarbelakanginya. Dengan demikian Pemimpin yang menginginkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan hendaklah mengaplikasikan Perilaku atau gaya

kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi atau situasi yang dihadapi bawahan.

Dasar alasan penulis menggunakan pendekatan perilaku kepemimpinan situasional adalah sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi pada situasi tertentu tidak sama dan selalu berubah, sehingga memerlukan suatu kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi yang sedang dihadapi dari anggota atau bawahan terhadap suatu kegiatan yang akan dilakukan. Paul Hersey dan Ken Blanchard ( 1986:100) menyatakan bahwa:

“ Study Empirik mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses Dinamis yang berbeda dari situasi yang lain dengan perubahan dari pemimpin, pengikut dan situasi. Literatur dewasa ini mendukung pendekatan situasional atau perilaku pemimpin dalam mempelajari kepemimpinan”

Dengan melihat study empirik yang dinyatakan di atas dapat di jadikan pijakan bahwa kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi sudah empirik sehingga pendekatan situasional cenderung untuk di pilih oleh manejer atau pimpinan organisasi.

Mengenai Perilaku Kepemimpinan Situasional Menurut Wahjosumidjo ( 1994: 100):

“ Perilaku Kepemimpinan Situasional adalah Perilaku pemimpin yang berdasarkan pada saling berhubungan antar perilaku tugas yaitu perilaku yang mengarahkan ( Direktif ) dan perilaku hubungan yaitu memberikan dukungan kepada bawahan (Support), sesuai dengan situasi yang dihadapi oleh bawahan”.

Dengan melihat pendapat diatas maka Perilaku Kepemimpinan situasional berdasarkan hubungan antara:

- a. Perilaku Tugas ( Direktif )
- b. Perilaku Hubungan

Mengenai Kepemimpinan Situasional maka Paul Hersey dan kenneth H.Blanchard ( 1982 :150 ) menyatakan sebagai berikut :

*" Situational Leadership is based on an interplay among (1) the amount of guidance and direction ( task behavior ) a leader give; (2) the amount of socioemotional support ( relation behavior ) a leader provides; and (3) the readiness ( " maturity" ) level that followers exhibit in performing a spesific task, function or objective "*

(kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan pada saling pengaruh antara (1) sejumlah petunjuk dan pengarahan [perilaku tugas] yang pemimpin berikan; (2) sejumlah petunjuk dan pendukung emosional [perilaku hubungan] yang pemimpin berikan; dan (3) tingkat kesiapsiagaan [kematangan] yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan sasaran )

Pendapat di atas menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan atas pengaruh :

- a. Perilaku Tugas ( task behavior )
- b. Perilaku Hubungan ( relation behavior )
- c. Tingkat Kematangan ( maturity ) bawahan

Atas dasar perilaku tugas dan Perilaku hubungan yang dikombinasikan menurut Hersey dan Blanchard terdapat gaya kepemimpinan sebagai berikut :

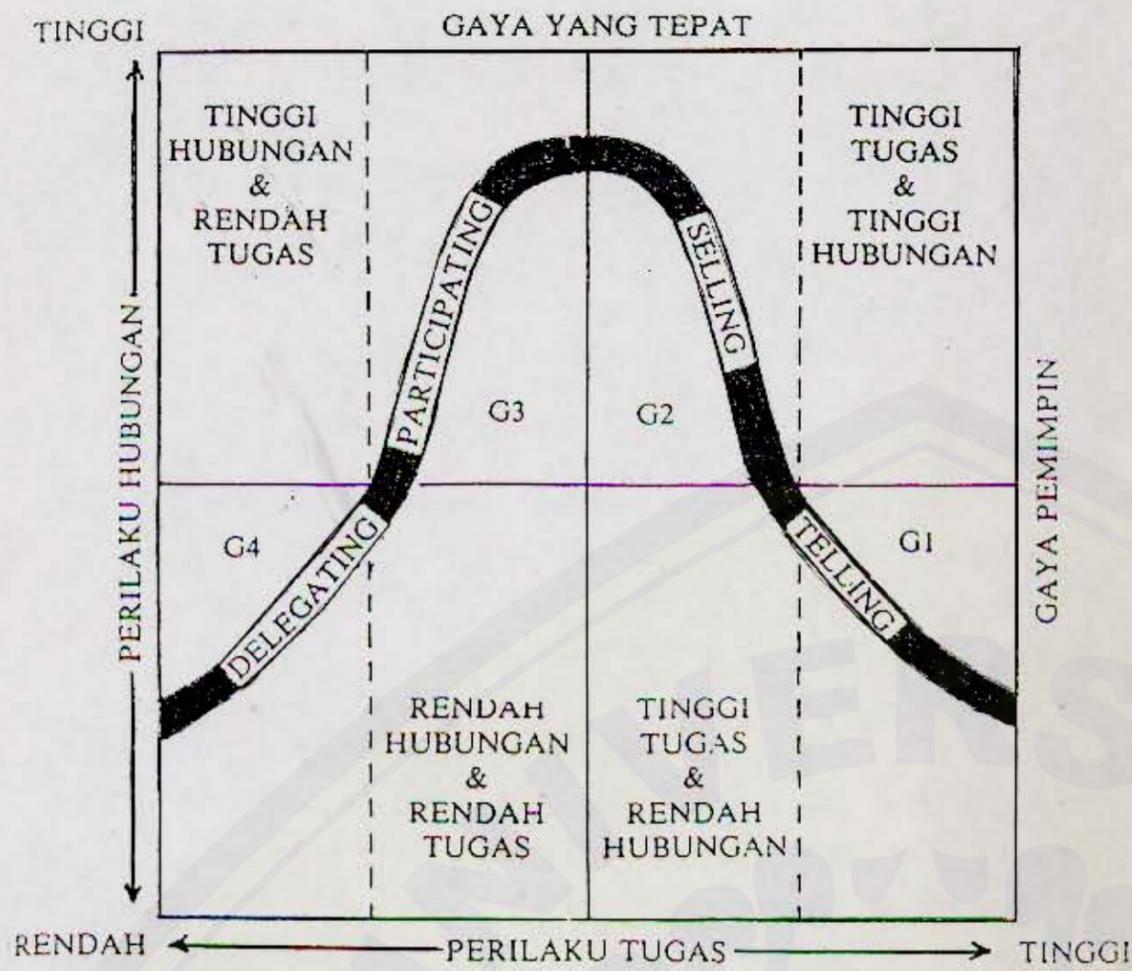
1. Telling yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri - ciri:
  - Tinggi tugas dan rendah hubungan
  - pemimpin memberikan perintah khusus
  - pengawasan dilakukan secara ketat
  - pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilakukan pekerjaan itu, dan dimana harus dilakukan
2. Selling yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri - ciri :
  - tinggi tugas dan tinggi hubungan
  - pemimpin menerangkan keputusan
  - pemimpin memberikan kesempatan untuk penjelasan

- pemimpin mulai banyak melakukan pengarahan
  - pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah
3. Participating yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri – ciri:
- Tinggi hubungan dan rendah tugas
  - pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan
  - pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan
4. Delegating yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri :
- rendah hubungan dan rendah tugas
  - pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan

Dengan demikian inti kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang berdasarkan pada hubungan antara perilaku tugas [task behavior], perilaku hubungan (relation behavior) dan kematangan [maturity]. Namun dalam penulisan ini penulis menekankan pada pendekatan perilaku yaitu pengaruh perilaku kepemimpinan situasional terhadap efektivitas kerja bawahan sehingga yang menjadi objek adalah proses kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Dinas sehingga penulis mengambil perilaku tugas dan perilaku hubungan yang dilakukan oleh pemimpin sebagai indikator perilaku kepemimpinan situasional.

Hal tersebut sependapat dengan Miftah Thoha (1991:311) bahwa dalam hubungannya dengan Perilaku Kepemimpin ada dua hal yang biasanya dilakukan olehnya terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni : Perilaku mengarahkan (perilaku Tugas) dan perilaku mendukung (Perilaku hubungan )

Antara perilaku tugas dan perilaku hubungan menurut A.K.Korman dalam Hersey dan K.Blanchard dapat digambarkan atau ditunjukkan dengan kurve seperti dibawah ini:



**1.5.1.1 Perilaku Tugas**

Miftah Toha (1991:80) berpendapat sehubungan dengan perilaku tugas bahwa Perilaku Tugas adalah suatu perilaku seorang pimpinan untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dikerjakan, dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai selanjutnya di sifati oleh

usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas, dan cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai “

Berpijak pada pendapat tersebut dapat diketahui bahwa perilaku tugas seorang pemimpin akan memberikan kejelasan akan tugas-tugas karyawan mengenai waktu, tempat, dan lain-lain sehingga pengikut akan melaksanakan dengan baik.

Sedangkan Hersey (1994:113) berpendapat bahwa :

“perilaku tugas adalah tingkatan yang mana seorang pemimpin terlibat dalam peranan pendefinisian apa-apa yang harus dikerjakan, bagaimana, dimana, kapan, kemudian menentukan ketetapan waktu dan mengontrol “ .

Dengan demikian pimpinan menetapkan secara jelas tentang waktu penyelesaian dan dimana dilakukan, sehingga dengan demikian arahan yang diberikan akan membantu bawahan dalam usaha untuk meningkatkan keefektifan kerja mereka yang berimplikasi pada efektivitas organisasi.

#### **1.5.1.2 Perilaku Hubungan**

Tentang Perilaku hubungan Miftah Toha (1991:67) berpendapat bahwa :

“ Perilaku Hubungan adalah bagaimana seorang pemimpin melakukan hubungan dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan semangat berprestasi, serta memberikan kepercayaan (Dorongan), memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan ini berarti pimpinan secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orang dalam melaksanakan pekerjaan mereka”.

Sesuai pendapat diatas maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa pimpinan terlibat langsung dan melibatkan orang-orang dalam proses pengambilan keputusan disamping ia memberikan dorongan dan semangat kerja. Hal tersebut ditambahkan oleh Paul Hersey (1994:113) bahwa Perilaku Hubungan adalah tingkatan yang mana pemimpin terlibat dalam

komunikasi dua arah, mendengarkan, memberi dukungan, berkomunikasi, interaksi, pemberian fasilitas, mendengarkan secara aktif dan memberikan umpan balik.

### 1.5.2 Konsep Efektivitas

Untuk membahas mengenai retribusi daerah terlebih dahulu menjelaskan mengenai efektivitas, karena hal tersebut merupakan suatu ukuran yang dicapai dalam penerimaan retribusi daerah. Berbicara tentang efektivitas sama halnya dengan membicarakan efek yang diakibatkan oleh suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang ditetapkan. Efektivitas disini berkaitan dengan keberhasilan organisasi. Menurut Amitay Etzioni (1982:8) Efektivitas adalah tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran.

Hidayat(1986: 87) menyatakan: "Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target ( kualitas, kuantitas dan waktu) telah tercapai, semakin besar prosentase target yang dicapai maka semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya. Berkaitan dengan efektivitas maka penulis juga mengutip pendapat Wilson dan Heyel ( 1972: 102) mengemukakan bahwa Efektivitas sebenarnya terdiri dari dua bagian besar yaitu kualitas kerja ( Quality Of Work ) dan Kuantitas kerja ( Quantity Of Work ). Namun dalam penelitian ini Efektivitas yang menjadi kajian adalah Efektivitas organisasi dalam urusan pendapatan dari sektor Retribusi Daerah , maka untuk menjelaskan konsep tersebut digunakan pendekatan Tujuan (The Goal Approach) karena ukuran yang ingin dicapai oleh DIPENDA Kabupaten Jember salah satunya tercapainya target penerimaan Retribusi secara Kuantitas. Mengacu pendapat James L. Gibson (1994 : 27) bahwa Pendekatan Tujuan untuk menentukan dan mengevaluasi Efektivitas di dasarkan pada sasaran bahwa Organisasi diciptakan

sebagai alat untuk mencapai tujuan. Selanjutnya efektivitas menurut pendekatan ini dimaknai sebagai pencapaian sasaran yang telah disepakati atau usaha bersama dalam hal ini adalah pencapaian target penerimaan Retribusi Daerah .

Dalam penulisan ini juga digunakan pendekatan teori sistem efektifitas yang sebagaimana oleh Gibson (1996:41) bahwa :

Pendekatan Sistem Efektivitas merupakan pendekatan dalam menganalisis perilaku organisasi yang menekankan pada mempertahankan elemen dasar masukan - proses - keluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi.

Dengan demikian dimungkinkan menjalankan perilaku organisasi baik keluar maupun kedalam. Keluar bisa dilihat bagaimana dan mengapa orang-orang didalam organisasi melakukan tugas individu mereka dan kelompok, perilaku organisasi keluar menilai transaksi organisasi dan organisasi lain. Semua organisasi memperoleh sumber daya dari lingkungan yang lebih luas lagi dimana mereka berada dan sebaliknya organisasi memberikan barang dan jasa yang dikehendaki lingkungan tersebut. Dengan demikian aliran masukan dan keluaran merupakan dasar dari titik awal dalam menjalankan aktivitas organisasi.

Oleh Richard M. Steers menyebutkan ada beberapa Kriteria pengukuran Efektivitas organisasi yang menonjol yaitu :

1. Kemampuan menyesuaikan diri
2. Produktivitas
3. Kepuasan kerja
4. Kemampuan ber laba
5. Pencarian sumber Daya

Dengan melihat pendapat diatas maka efektivitas pada konteks ini dapat diukur dari produktivitas dan pencarian Sumber daya dalam rangka menoptimalkan Penerimaan retribusi Daerah yang harus di tingkatkan terus karena tuntutan otonomi Daerah yang Nyata, seluas-luasnya dan bertanggungjawab. Hal tersebut dengan pertimbangan DIPENDA merupakan organisasi servis yang berorientasi bukan bisnis (profit) maka efektifitas dalam konteks ini di ukur dengan Produktivitas dan Pencarian sumber daya.

#### **1.5.2.1 Produktivitas**

Sebagai salah satu indikator Efektivitas maka George Poulus dan Tannembaun (1969: 8) menyatakan bahwa :

“ produktivitas di satu pihak diukur dari seluruh Catatan pelaksanaan tugas di bandingkan dengan Standar yang telah ditetapkan” .

Dengan mengacu pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Produktivitas di ukur dari hasil yang telah dicapai. Menurut Campbell (1969: 71) “produktivitas merupakan Kuantitas dari Produk atau Jasa pokok yang dihasilkan oleh suatu Organisasi.”

Jika Kriteria tersebut diterapkan pada organisasi DIPENDA maka mencakup realisasi dari penerimaan pungutan Retribusi Daerah, hasil laporan yang berhasil di susun, jumlah penyimpanan yang ditemukan serta tindak lanjutnya.

#### **1.5.2.2. Pencarian Sumber Daya**

Mengutip pendapatnya Yachman dan juga Stanley E. Seasture (1989: 47) bahwa Efektivitas Organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka maupun nilainya tinggi. Maka Efektivitas tidak akan lepas dari kemampuan organisasi tersebut dalam memperoleh dan

memanfaatkan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk target operasi yang efektif. Sumber daya Dinas Pendapatan daerah Jember sendiri dapat dioptimumkan dengan melihat sumber daya alam kabupaten Jember kemudian memanfaatkan sebagai sumber pendapatan daerah dalam rangka untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Daerah.

### 1.6 Hipotesis

Dalam kegiatan penelitian ilmiah perlu adanya perumusan hipotesis untuk mempermudah penelitiannya sehingga mudah dalam menggambarkan hubungan antara variabel yang ada. Lebih jelasnya penulis mengemukakan pendapat Singarimbun dan Sofian Effendi (1991: 43) sebagai berikut:

Hipotesis adalah sarana penelitian ilmiah yang penting dan tidak bisa ditinggalkan karena ia merupakan instrumen kerja dari teori sebagai hasil deduksi dan teori atau preposisi, hipotesis lebih spesifik sifatnya, sehingga lebih siap diuji secara empirik.

Mengingat pentingnya Hipotesis dalam penelitian ini maka Kriteria nya menurut Manase Malo ( 1985: 56) adalah :

- a. menggambarkan keadaan atau hubungan antara dua Variabel atau lebih
- b. harus memberikan petunjuk bagaimana Variabel yang dicantumkan dalam hipotesis dengan diamati atau diukur adalah empirik

Hipotesis dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

$H_0$  yaitu Hipotesis yang menyatakan tidak ada saling hubungan antara dua variabel atau lebih dan  $H_a$  yaitu Hipotesis yang menyatakan ada hubungan dua variabel atau lebih.



Sedangkan yang menjadi hipotesis penelitian tergantung pada landasan teoritis, jika landasan teoritis itu mengarahkan penyimpulan ke “ **tidak ada hubungan** “ maka hipotesis yang dirumuskan adalah  $H_0$  dan sebaliknya jika tujuan landasan teoritis mengarahkan ke “ **ada hubungan** “ maka hipotesis penelitiannya adalah  $H_a$  atau Hipotesis alternatif.

Karena landasan teoritis dalam penelitian ini mengarahkan ke ada hubungan maka hipotesisnya adalah  $H_a$  (Hipotesis alternatif) yaitu:

*“Ada Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Efektifitas Organisasi dalam Urusan Pendapatan dari Sektor Retribusi Daerah Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember”*

Dengan demikian maka :*“apabila semakin tepat pemimpin menerapkan perilaku kepemimpinan Situasional maka semakin tinggi pula Efektifitas organisasi dalam Urusan pendapatan dari Sektor Retribusi Daerah”*.

## **1.7 Definisi Operasional**

### **1.7.1 Operasionalisasi Variabel Pengaruh (perilaku Kepemimpinan Situasional ) Variabel X**

Variable ini dapat dilihat dari perilaku atau gaya yang bersifat memberi pengarahan (Perilaku tugas) dan perilaku hubungan.

#### **1.7.1.1 Perilaku Tugas ( $X_1$ )**

Indikator Perilaku Tugas dapat diukur dengan beberapa item sebagai berikut :

- a. Pemimpin menetapkan jenis atau tugas pekerjaan yang akan dilakukan oleh bawahan secara tegas dan jelas

- b. Pemimpin menjelaskan kepada bawahan tentang kapan dan dimana melaksanakan tugas
- c. Pemimpin memberikan ketetapan waktu penyelesaian suatu tugas pekerjaan kepada bawahan
- d. Pemimpin memberitahukan tentang tata cara bagaimana melakukan tugas pekerjaan kepada bawahan
- e. Pemimpin memberikan pengawasan atas tugas pekerjaan yang sedang dilaksanakan oleh bawahan

#### **1.8.1.2 Perilaku Hubungan (X<sub>2</sub>)**

Indikator perilaku Hubungan ini dapat diukur dengan item-item sebagai berikut :

- a. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam setiap pelaksanaan tugas pekerjaan
- b. Pemimpin selalu memberikan semangat untuk berprestasi dalam pelaksanaan pekerjaan
- c. Pemimpin membina hubungan kerja sama yang harmonis
- d. Pemimpin menerima ide-ide bawahan untuk kepentingan organisasi
- e. Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan dalam musyawarah mufakat.

Setelah membuat definisi operasional dari variabel X selanjutnya penulis menentukan kriteria penilaian jawaban Responden dari masing-masing item yaitu :

- 1. Jawaban a ( ya ) diberikan nilai skor 2
- 2. Jawaban b ( Tidak ) diberikan nilai skor 1

#### **1.8.2 Operasionalisasi variabel Terpengaruh Efektivitas Organisasi ( Efektifitas pemungutan Retribusi Daerah ) Variabel Y**

#### 1.8.2.1 Produktivitas ( Y<sub>1</sub> )

Item-item atau alat ukur produktivitas adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan merealisasikan target dan sasaran penerimaan retribusi
- b. Kemampuan menyusun laporan hasil yang telah di capai
- c. Kemampuan untuk menemukan kesalahan atau adanya penyimpangan
- d. Kemampuan menindaklanjuti penyimpangan dan kesalahan tersebut atau memperbaikinya

#### 1.8.2.2 Pencarian Sumber daya ( Y<sub>2</sub> )

Item-itemnya adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan untuk memperoleh sumber daya
- b. Kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya

Selanjutnya untuk penentuan kriteria penilaian jawaban responden adalah:

1. Jawaban a ( ya ) diberikan nilai skor 2
2. Jawaban b ( Tidak ) diberikan nilai skor 1

#### 1.9 Metode Penelitian

Data sangatlah penting dalam suatu penelitian ilmiah oleh karena itu dalam mengumpulkannya diperlukan metode ilmiah sehingga hasil penelitian tersebut dapat dipertanggungjawabkan, obyektif dan berhasil lolos dari berbagai proses pengujian.

Sebelum melangkah jauh penulis ketengahkan pengertian metode ilmiah dan penelitian. Menurut Koentjaraningrat (1990:7) metode adalah cara atau jalan, sehinggadengann upaya ilmiah, maka metode menyangkut masalah cara kerja untuk memahami obyek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan. Berkaitan dengan hal tersebut juga ditambahkan oleh Marzuki (dalam Koentjaraningrat, 19974 : 37) metode ilmiah dari suatu ilmu pengetahuan adalah segala cara dalam rangka ilmu tersebut

untuk sampai kepada kesatuan pengetahuan, tanpa metode ilmiah, suatu pengetahuan ilmiah itu sebenarnya bukan suatu ilmu, tetapi suatu himpunan pengetahuan saja tentang berbagai gejala, tanpa dapat disadari gejala yang satu dengan gejala yang lain.

Sedangkan Riset atau penelitian sesuai tujuannya menurut Sutrisno Hadi (1991: 4) research dapat didefinisikan sebagai usaha untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, usaha mana dilakukan dengan menggunakan metode ilmiah.

Dengan demikian metode riset merupakan satu cara untuk menyelesaikan masalah serta obyek lain yang menjadi sasaran penelitian. Oleh karena itu metode Riset nya sebagai berikut:

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

#### **1.8.1 Penentuan Populasi**

Supaya penelitian itu lebih terarah maka lebih dahulu ditentukan wilayah yang akan dijadikan obyek penelitian yang dinamakan populasi seperti yang dimaksud oleh Singarimbun dan Effendi ( 1989:152 ) bahwa populasi adalah "Jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga". Adapun Jumlah keseluruhan dari unit analisis tersebut adalah sejumlah 94 orang sebagai karyawan DIPENDA Kabupaten Jember .

Kaitannya dengan populasi seperti yang dijelaskan diatas yang dijadikan obyek penelitian adalah perilaku atau gaya kepemimpinan situasional pemimpin yaitu Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Sedangkan di lingkungan DIPENDA Jember yang terkait dengan penerimaan dari sektor retribusi daerah meliputi lima seksi yaitu seksi Pendaftaran dan

pendataan, Penetapan, Pembukuan dan Pelaporan, Penagihan, seksi Perencanaan dan Pengendalian Operasional serta Unit Penyuluhan. Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan tabel 6 di bawah ini :

**Tabel 5. Populasi Penelitian**

No	Seksi-Seksi	Jumlah
1	Seksi Pendaftaran dan Pendataan	25 orang
2	Seksi Penetapan	10 orang
3	Seksi Pembukuan dan Pelaporan	25 orang
4	Seksi Penagihan	10 orang
5	Seksi Peren dan Pengendalian operasional	24 orang
<b>TOTAL</b>		<b>94 orang</b>

Sumber data : Kantor DIPENDA Kabupaten DATI II Jember.

### 1.9.2 Metode Penentuan Sampel

Penelitian terhadap seluruh populasi kadang-kadang tidak mungkin dilakukan karena populasi tidak terbatas atau obyek yang diselidiki mudah rusak atau memang tidak perlu dilakukan penelitian terhadap populasi berhubungan obyek penelitian bersifat homogen. Oleh karena itu ditentukan sampel dengan harapan bisa memberikan gambaran dari keseluruhan individu yang diteliti. Tentang sampel dikemukakan Koentjaraningrat (1987:109) bahwa bagian dari keseluruhan yang menjadi objek sesungguhnya dari penelitian, itulah yang disebut sampel".

Selanjutnya tentang besarnya ukuran sampel dikemukakan oleh Ida Bagus Mantra( 1987: 84 ) dinyatakan sebagai berikut: Besarnya sampel yang harus diambil untuk mendapatkan data representatif, beberapa peneliti menyatakan bahwa besarnya tidak boleh kurang dari 10 % tetapi ada juga ahli yang menyatakan sampel 5 Persen sat elementer suatu populasi.

Namun mengingat populasi yang dibatasi maka pada penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan metode Proporsional Random sampling yaitu suatu teknik

pengambilan sampel dalam suatu penelitian secara acak dengan memperhatikan proporsi masing-masing bagian dari populasi. Dalam penelitian ini mengingat jumlah karyawan yang banyak dengan teknik proporsional random sampling penulis menetapkan 60 orang atau sebesar 64 % sebagai sampel dari setiap seksi. Untuk lebih jelasnya pada tabel di bawah ini memuat sampel yang penulis gunakan dalam penelitian dari populasi yang ada.

**Tabel 6. Jumlah Sampel Penelitian dari setiap Seksi**

No	Seksi-Seksi	Jumlah
1	Seksi Pendaftaran dan Pendataan	$25/94 \times 60 =$ <b>16 orang</b>
2	Seksi Penetapan	$9/94 \times 60 =$ <b>6 orang</b>
3	Seksi Pembukuan dan Pelaporan	$25/94 \times 60 =$ <b>16 orang</b>
4	Seksi Penagihan	$11/94 \times 60 =$ <b>7 orang</b>
5	Seksi Peren dan Pengendalian operasional	$24/94 \times 60 =$ <b>15 orang</b>
<b>TOTAL</b>		<b>60 orang</b>

### 1.9.3 Metode Pengumpulan Data

Research merupakan aktivitas ilmiah yang sistematis dan bertujuan. Maka data yang dikumpulkan harus relevan dengan persoalan yang dihadapi, artinya data itu bertalian, berkaitan, mengena dan tepat. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

#### **1.8.3.1 Teknik Observasi**

Dengan metode ini peneliti melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diselidiki di lokasi penelitian.

#### **1.8.3.2 Teknik Interview**

Merupakan teknik komunikasi dengan cara pengumpulan data dengan cara tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berdasarkan tujuan penelitian sebagai bahan keterangan tambahan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

#### **1.8.3.2 Teknik dokumentasi**

Adalah memperoleh data dengan cara menggali data-data dokumen serta surat-surat penting yang ada di lokasi penelitian.

#### **1.8.3.2 Teknik Quiesener**

Quiesener merupakan serangkaian pertanyaan yang disusun berdasarkan tujuan penelitian yang diberikan kepada responden dengan tujuan untuk dijawab.

#### **1.8.4 Metode Analisis Data**

Data yang telah terkumpul baik data sekunder atau lapangan selanjutnya diolah atau dianalisis sehingga jelas hubungan empiris dua variabel. Analisis data dilakukan dengan dua cara, hal itu diungkapkan oleh Koentjaraningrat ( 1990: 266 ) sebagai berikut:

“ Sesungguhnya analisis ini dibedakan menjadi dua macam yaitu kualitatif dan kuantitatif.”

Sedangkan yang dimaksud dengan analisis kualitatif dan kuantitatif adalah sebagai berikut:

a. Analisis kualitatif, digunakan bila data yang dikumpulkan sedikit bersifat monographis atau berwujud kasus sehingga kadang-kadang tidak dapat disusun dalam kualifikasi.

b. Analisa kuantitatif digunakan bila data yang dikumpulkan berjumlah besar atau mudah diklasifikasikan kedalam kategori.

Kaitanya dengan hal tersebut untuk analisa data ini digunakan penalaran kualitatif yang didukung oleh metode kuantitatif. Analisa data kuantitatif yang mempunyai ciri menggunakan data yang dinyatakan dengan angka. Untuk menguji Hipotesa digunakan teknik analisa Chi Kuadrat  $X^2$  sebagai berikut: Namun perlu juga diketahui bahwa di dalam penggunaan tes  $X^2$  perlu juga mengindahkan ketentuan-ketentuan yang ada yang kemudian oleh Coehran sebagai berikut

1. bila  $n > 40$  digunakan  $X^2$  dengan koreksi kontinuitas, yakni dengan menggunakan rumus :

$$X^2 = \frac{N \left[ (|AD - BC|) - \frac{N}{2} \right]^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

2. kalau  $n$  ada diantara 20 dan 40 tes  $X^2$  dengan rumus diatas boleh digunakan jika semua frekuensi yang diharapkan adalah 5 atau lebih. Jika frekuensi yang diharapkan kurang dari 5, pakailah tes fisher
3. bila  $n < 20$  gunakanlah tes fisher untuk kasus apapun

(Sidney Siegel 192 : 137)

Dari penjelasan di atas diketahui pula bahwa sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 60, sehingga rumus yang digunakan :

$$X^2 = \frac{N \left[ (|AD - BC|) - \frac{N}{2} \right]^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

Keterangan :

A,B,C,D = frekuensi tiap sel yang diamati

(A+B),(C+D) = jumlah frekuensi kejadian dalam baris

$(A+C), (B+D)$  = jumlah frekuensi kejadian dalam kolom

$N$  = jumlah sampel yang diamati

Ketentuan :

- a. Digunakan untuk data  $r$  (baris) dan  $k$  (kolom) sama dengan 2, atau untuk tabel kontingensi  $2 \times 2$  dengan  $db = 1$
- b. Bila  $N$  lebih besar dari 40 ( $N > 40$ )
- c. Tingkat signifikansi dengan  $\alpha = 0,05$  selanjutnya dapat dilihat pada tabel C

Penerimaan dan penolakan hipotesa

- Jika  $X^2$  hitung  $\leq X$  tabel,  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak
- Jika  $X^2$  hitung  $\geq$  tabel,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima



## II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

### 2.1. Pengantar

Deskripsi lokasi penelitian merupakan suatu gambaran daerah penelitian yang penulis sajikan dengan tujuan untuk melengkapi data yang terhimpun dengan tujuan membantu dalam menganalisa data lebih lanjut. Hal tersebut mempunyai nilai yang penting bagi penulis maupun pihak yang lain yang membutuhkan. Juga bisa mengetahui secara jelas tentang keadaan atau kondisi daerah yang menjadi obyek penelitian tersebut. Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri, tentang Pedoman Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Jember yang disahkan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor KUPD 7 / 12 / 41-101 / 1978. Untuk menuju Otonomi yang nyata bertanggungjawab serta untuk memperoleh dana yang memadai dengan memperhatikan keadaan sosial ekonomi masyarakat, maka susunan Organisasi dan tata kerja DIPENDA TK II Jember di rasa perlu untuk menyesuaikan arus pembangunan yaitu melakukan penyesuaian dengan petunjuk menteri Dalam negeri 26 Mei 1988 No 973 /442 tentang Sistem dan proses prosedur Perpajakan, Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya serta pemungutan Pajak Bumi dan Bnagunan di Kota Madya Tingkat II.

Sehubungan dengan hal itu dirasa perlu untuk menyempurnakan susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Jember yang telah ada tertuang dalam Perda Kabupaten tingkat II jember No. 8 / 1979 disesuaikan dengan pedoman Organisasi dan tata Kerja DIPENDA tingkat II Jember.

42

JEMBER

## II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

### 2.1. Pengantar

Deskripsi lokasi penelitian merupakan suatu gambaran daerah penelitian yang penulis sajikan dengan tujuan untuk melengkapi data yang terhimpun dengan tujuan membantu dalam menganalisa data lebih lanjut. Hal tersebut mempunyai nilai yang penting bagi penulis maupun pihak yang lain yang membutuhkan. Juga bisa mengetahui secara jelas tentang keadaan atau kondisi daerah yang menjadi obyek penelitian tersebut. Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri, tentang Pedoman Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Jember yang disahkan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor KUPD 7 / 12 / 41-101 / 1978. Untuk menuju Otonomi yang nyata bertanggungjawab serta untuk memperoleh dana yang memadai dengan memperhatikan keadaan sosial ekonomi masyarakat, maka susunan Organisasi dan tata kerja DIPENDA TK II Jember di rasa perlu untuk menyesuaikan arus pembangunan yaitu melakukan penyesuaian dengan petunjuk menteri Dalam negeri 26 Mei 1988 No 973 /442 tentang Sistem dan proses prosedur Perpajakan, Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya serta pemungutan Pajak Bumi dan Bnagunan di Kota Madya Tingkat II.

Sehubungan dengan hal itu dirasa perlu untuk menyempurnakan susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Jember yang telah ada tertuang dalam Perda Kabupaten tingkat II jember No. 8 / 1979 disesuaikan dengan pedoman Organisasi dan tata Kerja DIPENDA tingkat II Jember. Berdasarkan hal diatas maka dikeluarkanlah Perda No 1 tahun 1990 tentang susunan Organisasi dan Tata

Kerja DIPENDA Tingkat II Jember yang Baru dengan disahkan oleh Keputusan Gubernur Kepala Daerah Jawa Timur tanggal 24 Agustus 1990 No 317 / P tahun 1990, hal tersebut sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 tahun 1989 Tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan daerah Tingkat II.

## **2.2 Kedudukan, Fungsi dan Tugas**

Kedudukan Dinas Pendapatan Daerah adalah sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah Tingkat II Jember dalam bidang pendapatan daerah. Dinas ini dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada sepenuhnya dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah.

Mengenai tugas Dinas Pendapatan Daerah adalah melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan daerah dan tugas-tugas lainnya, yang diserahkan oleh Kepala Daerah kepadanya.

Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Jember untuk menyelenggarakan tugasnya mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Melakukan perumusan kebijaksanaan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan, koordinasi teknis, dan tugas-tugas yang diserahkan oleh Kepala Daerah kepadanya sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
2. Melakukan pendaftaran dan pendataan wajib pajak daerah dan wajib retribusi daerah.
3. Membantu melaksanakan pekerjaan pendataan obyek dan subyek PBB yang dilaksanakan oleh Dirjen Pajak atau Direktorat PBB dalam hal menyampaikan dan menerima kembali SPOP wajib pajak.

4. Melakukan penetapan besarnya pajak daerah dan retribusi daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Membantu melakukan penyampaian SPPT, STP dan SKP dan sarana administrasi PBB lainnya yang diterbitkan oleh Dirjen Pajak kepada wajib pajak, serta membantu melakukan penyampaian PHPP PBB yang dibuat oleh Dirjen Pajak kepada petugas pemungut PBB yang ada di daerah pengawasannya.
6. Melakukan pembukuan dan pelaporan atas pungutan dan penyetoran pajak daerah, retribusi daerah serta pendapatan daerah lainnya.
7. Melakukan konsolidasi dengan pengawas atas pekerjaan penagihan pajak daerah lainnya serta penagihan PBB yang dilimpahkan oleh Menteri Keuangan kepada daerah.
8. Melakukan tugas perencanaan dengan pengendalian operasional dibidang pendataan, penetapan dan penagihan pajak daerah, retribusi daerah, penerimaan asli daerah, dan PBB.
9. Melakukan penyuluhan mengenai pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya serta PBB.
10. Melakukan urusan tata usaha.

### **2.3 Susunan Organisasi dan tata kerja**

#### **2.3.1 Susunan Organisasi**

Susunan Organisasi Dipenda Tingkat II Jember adalah sebagai berikut :

- a. Kepala Dinas
- b. Sub Bagian Tata Usaha
- c. Seksi Pendaftaran dan Pendataan
- d. Seksi Penetapan

- e. Seksi Pembukuan dan Pelaporan
- f. Seksi Perencanaan dan Pengendalian Operasional
- g. Seksi Penagihan
- h. Unit Penyuluhan

**a. Kepala Dinas**

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

**b. Sub Bagian Tata Usaha**

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

Sub Bagian Tata Usaha memiliki fungsi :

- Melakukan Urusan Umum
- Melakukan Urusan Kepegawaian
- Melakukan Urusan Perawatan dan Perlengkapan
- Melakukan Urusan Keuangan

Sub Bagian Tata Usaha terdiri dari :

- Urusan Umum
- Urusan Kepegawaian
- Urusan Keuangan

**c. Seksi Pendaftaran dan Pendataan**

Seksi ini mempunyai tugas melaksanakan kegiatan :

- Pendaftaran dan pendataan wajib pajak daerah dan wajib retribusi daerah
- Pendataan obyek pajak daerah dan obyek dan subyek PBB yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak

- Membantu melakukan pendataan obyek dan subyek PBB yang dilaksanakan oleh Direktorat Pajak
  - Tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah
- Seksi Pendaftaran dan Pendataan terdiri dari :
1. Sub Seksi Pendaftaran
  2. Sub Seksi Pendataan
  3. Sub Seksi Dokumentasi Dan Pengolahan Data

**d. Seksi Penetapan**

Seksi Penetapan mempunyai tugas sebagai berikut :

- Perhitungan dan Penetapan jumlah pajak dan Retribusi daerah yang terhutang
  - Menghitung besarnya angsuran atas pemohon wajib pajak dan retribusi daerah
  - Menata usahakan jumlah ketetapan PBB yang penagihannya dilimpahkan kepada daerah berdasarkan Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) dan Daftar Himpunan Pokok Pembayaran (DHPP) PBB
  - Tugas lain yang diberikan kepada daerah
- Seksi Penetapan terdiri dari :
1. Sub Seksi Perhitungan
  2. Sub Seksi Penerbitan Surat Ketetapan
  3. Sub Seksi Angsuran

**e. Seksi Pembukuan dan Pelaporan**

Seksi Pembukuan dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan tugas pembukuan dan pelaporan mengenai realisasi penerimaan dan tunggakan pajak dan retribusi daerah dan PBB serta pengelolaan benda berharga.

Seksi Pembukuan dan Pelaporan ini terdiri dari :

1. Sub Seksi Pembukuan Penerimaan

2. Sub Seksi Pembukuan Persediaan

3. Sub Seksi Pelaporan

**f. Seksi Penagihan**

Seksi Penagihan mempunyai tugas sebagai berikut :

- Melaksanakan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah yang telah melampaui batas waktu
- Melayani keberatan dan permohonan banding
- Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan daerah lainnya di luar pajak daerah dan retribusi daerah
- Tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

Seksi Penagihan terdiri dari :

1. Sub Seksi Penagihan

Mempunyai tugas menyiapkan dan mendistribusikan surat menyurat dan dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan

2. Sub Seksi Keberatan mempunyai tugas :

- menerima dan melayani surat keberatan dan surat permohonan banding atau Materi Penetapan Pajak (MPP) dan retribusi daerah
- menyiapkan keputusan menerima atau menolak keberatan dan meneruskan penyelesaian permohonan banding ke Majelis Pertimbangan Pajak

3. Sub Seksi Pengolahan Dan Pemeriksaan Sumber-Sumber Lain

bertugas mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan lainnya di luar pajak dan retribusi daerah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

**g. Seksi Perencanaan dan Pengendalian Operasional**

Seksi ini mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana pembinaan teknis pemungutan, pemantauan, penggalian dan peningkatan pendapatan daerah dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Seksi ini terdiri dari :

1. Sub Seksi Perencanaan Dan Pembinaan Tehnis Pemungutan

Mempunyai tugas :

- menyusun rencana pendapatan daerah dan rencana intensifikasi pemungutan pendapatan daerah
- melakukan pembinaan pelaksanaan tata kerja serta tata hubungan kerja pembinaan penggunaan sarana dan prasarana perpajakan daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya

2. Sub Seksi Pengendalian Dan Peningkatan, bertugas :

- mengumpulkan dan mengelola data semua sumber pendapatan daerah.
- mengumpulkan naskah rancangan peraturan daerah dan keputusan Kepala Daerah tentang perpajakan dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya.

**h. Unit Penyuluhan**

Unit Penyuluhan adalah dipimpin oleh seorang Kepala Unit setingkat kepala sub seksi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

Unit Penyuluhan ini mempunyai tugas :

- menyusun bahan penyuluhan dan melaksanakan kegiatan penyuluhan

- menyampaikan informasi dan perencanaan perpajakan dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya.
- mengkoordinasikan kegiatan penyuluhan di Dinas Pendapatan Daerah

### 2.3.2 Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah

Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Jember dalam melaksanakan tugasnya mendapat pembinaan teknis fungsional dari Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I Jawa Timur.

Tata kerja Dinas Pendapatan Daerah adalah sebagai berikut :

1. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Dinas harus menerapkan prinsip-prinsip koordinasi, sinkronisasi dan simplifikasi, baik dalam lingkungan Dinas Pendapatan Daerah maupun instansi lain diluar Dipenda, sesuai dengan bidang tugasnya.
2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha, seksi-seksi dan unit penyuluhan harus menerapkan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
3. Kepala Dinas, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, para kepala seksi serta kepala unit penyuluhan bertanggung jawab memberikan bimbingan atau pembinaan kepada bawahannya serta melaporkan hasil-hasil pelaksanaan tugasnya menurut jabatan masing-masing.
4. Kepala Sub Bagian Tata Usaha, para Kepala seksi, serta Kepala unit penyuluhan bertanggung jawab kepada kepala dinas.
5. Para kepala urusan / sub seksi pada Dinas Pendapatan Daerah bertanggung jawab kepada Sub Bagian Tata usaha atau Kepala Seksi.

#### 2.4 Jumlah Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

Untuk lebih jelas dalam memahami jumlah pegawai kantor Dinas Pendapatan Daerah yang terdapat diatas dapat dilihat pada tabel berikut :

**TABEL 6. Jumlah Karyawan DIPENDA Tingkat II Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Pendidikan	Frekuensi
1	SD	25
2	SLTP	15
3	SLTA	75
4	SARJANA MUDA (DIPLOMA)	5
5	SARJANA (S1)	20
<b>JUMLAH</b>		<b>140</b>

Sumber data : Kantor DIPENDA Kabupaten DATI II Jember.

#### 2.5 Komposisi Karyawan DIPENDA Kabupaten Jember

Sedangkan untuk mengetahui komposisi pegawai pada Kantor DIPENDA DATI II Jember dapat dilihat pada tabel 6 berikut

**Tabel 7. Komposisi Karyawan DIPENDA Kabupaten Jember Berdasarkan Seksi/Unit**

No.	Seksi / Unit	Jumlah	%
1	Kepala Dinas	1 orang	0,71
2	Sub Bagian Tata Usaha	30 orang	21,4
3	Seksi Pendaftaran dan Pendataan	25 orang	17,8
4	Seksi Penetapan	10 orang	7,14
5	Seksi Pembukuan Dan Pelaporan	25 orang	17,8
6	Seksi Penagihan	10 orang	7,14
7	Seksi Perenc. dan Pengendal. operas.	24 orang	17,1
8	Unit Penyuluhan	15 orang	10,7
<b>TOTAL</b>		<b>140 orang</b>	<b>100</b>

Sumber data : Kantor DIPENDA Kabupaten DATI II Jember.

Dari tabel komposisi pegawai tersebut diatas dapat diketahui bahwa komposisi pegawai di tiap seksi yang menjadi populasi penelitian adalah Seksi Pembukuan dan Pelaporan dan Seksi Perencanaan dan Pengendalian Operasional yaitu 17,8 % dan 17,1 %, dengan demikian sesuai dengan tugas dan fungsinya yang berkaitan dengan penerimaan PAD khususnya penerimaan Retribusi Daerah yaitu melaksanakan penyusunan rencana pembinaan teknis pemungutan, pemantauan, penggalan dan peningkatan pendapatan daerah.

Seksi Pembukuan dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan tugas pembukuan dan pelaporan mengenai realisasi penerimaan dan tunggakan pajak dan retribusi daerah dan PBB serta pengelolaan benda berharga. Komposisinya yang cukup besar tersebut tersebut jika dibandingkan dengan seksi yang lain adalah wajar karena pentingnya tugas dan fungsinya.

#### **2.5 Struktur Organisasi DIPENDA Kabupaten Jember**

Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah sebagai berikut :

Untuk melihat Kategori dari Jawaban responden untuk Variabel Efektivitas Organisasi dapat dilihat pada tabel dibawah:

**Tabel 23. Kategori Jawaban Responden Dari Variabel Efektifitas Organisasi**

Variabel Efektifitas Organisasi	Hasil yang diperoleh	Kategori
Produktivitas	$\frac{384}{480} \times 100\%$ = 80%	Tinggi
Pencarian sumber daya	$\frac{189}{240} \times 100\%$ = 78,7%	Tinggi
<b>Total</b>	$\frac{80\% + 78,7\%}{2}$ = 79,3%	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer Diolah tahun 2000

Variabel efektivitas Organisasi pada penelitian di Kantor DIPENDA kabupaten Jember menggunakan indikator Produktivitas dan Pencarian Sumber Daya. Produktivitas yang diukur dengan melihat kemampuan mencapai target operasi, kemampuan menyusun laporan hasil yang dicapai dan kemampuan menemukan penyimpangan atau kesalahan serta menindaklanjuti ternyata memiliki kecenderungan tinggi yaitu 80% sedangkan kemampuan untuk memperoleh sumber daya dan pemanfaatannya sebagai item dari Pencarian Sumber Daya hanya 78,7 %.

**Tabel 24. Analisis Total Variabel X [ Perilaku Kepemimpinan Situasional Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember ]**

Variabel	Hasil	Kriteria
Perilaku Kepemimpinan		
-Perilaku Tugas	80%	Tinggi
-Perilaku Hubungan	76,5%	Tinggi
Total	77,3%	Tinggi

Sumber: tabel 22 Diolah tahun 2000

### III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

#### 3.1 Pendahuluan

Dalam bab ini penulis menyajikan penelitian yang disertai data dari hasil penelitian dengan tujuan agar lebih mudah dipahami atau dipelajari dari masing-masing variabel tersebut.

Data primer yang penulis dapatkan dari para responden sebagai sampel akan dianalisis supaya dapat diketahui sejauh mana korelasi dari variabel-variabel penelitian. Variabel penelitian yang penulis maksud adalah sebagai berikut:

##### 1. Variabel Pengaruh [X]

Perilaku Kepemimpinan Situasional Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

##### 2. Variabel Terpengaruh [Y]

Efektifitas Organisasi Dalam: Urusan Pendapatan untuk sektor Retribusi Daerah

#### 3.2. Variabel Pengaruh [X] yaitu Perilaku Kepemimpinan Situasional Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

Indikatornya adalah:

1. Perilaku Tugas [X<sub>1</sub>]
2. Perilaku Hubungan [X<sub>2</sub>]

##### 3.2.1 Perilaku Tugas [X<sub>1</sub>]

yang menjadi alat ukur Perilaku Tugas adalah item-item sebagai berikut:

1. Pemimpin menetapkan jenis atau tugas pekerjaan yang akan dilakukan oleh bawahan secara tegas dan jelas
2. Pemimpin menjelaskan kepada bawahan tentang kapan dan dimana melaksanakan tugas



3. Pemimpin memberikan ketetapan waktu penyelesaian suatu tugas pekerjaan kepada bawahan
4. Pemimpin memberitahukan tentang tata cara bagaimana melakukan tugas pekerjaan kepada bawahan
5. Pemimpin memberikan pengawasan atas tugas pekerjaan yang sedang dilaksanakan oleh bawahan

**Tabel 8. Data Skore Jawaban responden Untuk Indikator Perilaku Tugas [X<sub>1</sub>]**

No	Item responden					Total Skore
	1	2	3	4	5	
1	2	1	1	1	1	6
2	1	1	2	2	2	8
3	2	2	2	2	2	10
4	2	2	1	2	1	8
5	2	1	1	1	1	6
6	1	2	2	1	2	8
7	1	2	2	2	2	9
8	2	1	1	2	2	8
9	1	1	2	2	2	8
10	2	2	2	1	1	8
11	1	2	2	1	2	8
12	2	2	2	2	2	10
13	1	2	2	2	1	8
14	2	2	2	2	2	10
15	2	1	1	1	1	6
16	1	2	2	2	2	9
17	2	2	2	1	2	9
18	2	1	2	2	1	8
19	1	2	1	1	2	7
20	2	2	2	2	2	10
21	1	2	1	2	2	8
22	1	2	1	2	1	7
23	2	1	2	2	2	9
24	2	2	1	2	2	9
25	2	1	1	2	1	7
26	2	1	2	1	2	8
27	2	2	2	2	1	9
28	1	2	2	2	2	9
29	2	1	2	2	2	9
30	1	2	1	1	1	6

31	2	2	1	2	2	9
32	1	1	1	1	1	5
33	2	2	2	2	2	10
34	1	1	1	1	1	5
35	2	1	2	2	2	9
36	1	2	2	2	1	8
37	2	2	2	1	2	9
38	1	2	2	2	2	9
39	2	1	1	1	1	6
40	1	1	1	1	1	5
41	1	1	1	1	1	5
42	2	2	2	2	2	10
43	2	1	2	2	2	9
44	1	2	2	1	1	7
45	1	2	2	2	2	9
46	2	2	2	1	2	9
47	2	2	1	2	2	9
48	2	1	1	1	1	6
49	1	2	1	2	2	8
50	2	2	2	2	1	9
51	2	1	2	2	2	9
52	1	1	1	2	1	6
53	2	1	1	2	2	8
54	1	1	1	2	2	7
55	2	1	2	2	2	9
56	1	2	2	2	2	9
57	1	1	2	2	1	7
58	2	2	2	1	1	8
59	2	1	2	1	1	7
60	1	2	2	2	2	9

Sumber: Data primer diolah tahun 2000

**3.2.2 Perilaku Hubungan[X<sub>2</sub>]**

yang menjadi alat ukur Perilaku Hubungan adalah item-item sebagai berikut :

1. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam setiap pelaksanaan tugas pekerjaan
2. Pemimpin selalu memberikan semangat untuk berprestasi dalam pelaksanaan pekerjaan
3. Pemimpin membina hubungan kerja sama yang harmonis
4. Pemimpin menerima ide-ide bawahan untuk kepentingan organisasi
5. Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan dalam musyawarah mufakat.

**Tabel 9. Data Skore jawaban responden untuk Indikator Perilaku Hubungan [X<sub>2</sub>]**

No	Item responden					Total Skore
	1	2	3	4	5	
1	2	2	1	1	2	8
2	1	2	1	1	1	6
3	2	2	2	2	2	10
4	2	2	2	2	2	10
5	2	1	1	1	1	6
6	1	1	2	1	1	6
7	2	2	2	1	2	9
8	1	2	1	2	2	8
9	2	2	2	2	1	9
10	1	1	1	1	1	5
11	1	1	1	1	1	5
12	1	2	1	2	2	8
13	1	1	2	1	1	6
14	2	1	1	2	2	8
15	1	2	1	1	1	6
16	2	2	1	2	2	9
17	1	1	2	2	2	8
18	1	2	2	2	2	9
19	2	1	2	2	2	9
20	2	2	1	1	1	7

21	1	1	2	2	2	8
22	1	1	1	1	1	5
23	2	1	1	1	2	7
24	2	2	2	2	1	9
25	2	1	2	2	2	9
26	1	1	2	2	2	8
27	2	2	2	1	2	9
28	2	2	1	1	1	7
29	1	1	1	2	2	7
30	1	2	1	1	1	6
31	2	2	2	1	1	8
32	1	2	1	2	1	7
33	2	1	2	1	1	7
34	1	1	1	1	1	5
35	2	2	1	1	1	7
36	2	1	2	2	1	8
37	1	1	1	1	2	6
38	1	2	2	1	1	7
39	2	1	1	1	1	6
40	1	2	1	1	1	6
41	1	1	1	1	1	5
42	2	2	2	2	1	9
43	2	1	1	2	1	7
44	1	1	1	1	1	5
45	1	2	1	1	1	6
46	2	1	1	2	2	8
47	1	2	1	1	2	7
48	2	2	2	2	1	9
49	2	2	1	2	2	9
50	1	2	2	1	2	8
51	2	2	2	2	1	9
52	1	1	2	2	2	8
53	2	2	2	2	1	9
54	2	2	1	1	1	7
55	1	2	2	2	2	9
56	2	1	2	2	2	9
57	2	2	2	2	1	9
58	1	2	1	2	1	7
59	1	2	1	2	2	8
60	2	1	2	1	2	8

Sumber: data diolah tahun 2000

Tabel 10. Total Skore Jawaban Responden dan Kriteria Terhadap Variabel Perilaku Kepemimpinan Situasional

No	Item Kriteria		Total Skore	Kriteria
	X1	X2		
1	6	8	14	Rendah
2	8	6	14	Rendah
3	10	10	20	Tinggi
4	8	10	18	Tinggi
5	6	6	12	Rendah
6	8	6	14	Rendah
7	9	9	18	Tinggi
8	8	8	16	Tinggi
9	8	9	17	Tinggi
10	8	5	13	Rendah
11	8	5	13	Rendah
12	10	8	18	Tinggi
13	8	6	14	Rendah
14	10	8	18	Tinggi
15	6	6	12	Rendah
16	9	9	18	Tinggi
17	9	8	17	Tinggi
18	8	9	17	Tinggi
19	7	9	16	Tinggi
20	10	7	17	Rendah
21	8	8	16	Tinggi
22	7	5	12	Rendah
23	9	7	16	Tinggi
24	9	9	18	Tinggi
25	7	9	16	Tinggi
26	8	8	16	Tinggi
27	9	9	18	Tinggi
28	9	7	16	Tinggi
29	9	7	16	Tinggi
30	6	5	11	Rendah
31	9	8	17	Tinggi
32	5	7	12	Rendah
33	10	7	17	Tinggi
34	5	5	10	Rendah
35	9	7	16	Tinggi
36	8	8	16	Tinggi
37	9	6	15	Rendah
38	9	7	16	Tinggi
39	6	6	12	Rendah
40	5	6	11	Rendah

41	5	5	10	Rendah
42	10	9	19	Tinggi
43	9	7	16	Tinggi
44	7	5	12	Rendah
45	9	6	15	Rendah
46	9	8	17	Tinggi
47	9	7	16	Tinggi
48	6	9	15	Rendah
49	8	9	17	Tinggi
50	9	8	17	Tinggi
51	9	9	18	Tinggi
52	6	8	14	Rendah
53	8	9	17	Tinggi
54	7	7	14	Rendah
55	9	9	18	Tinggi
56	9	9	18	Tinggi
57	7	9	16	Tinggi
58	8	7	15	Rendah
59	7	8	15	Rendah
60	9	8	17	Tinggi

Dari tabel tersebut dapat kita ketahui bahwa dari 60 responden sebagai karyawan pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember menilai Perilaku Kepemimpinan Situasional yang indikatornya perilaku tugas dan perilaku hubungan yang diterapkan oleh Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember tinggi sejumlah 36 atau 60 % sedangkan 40 % atau sejumlah 24 responden menilai Perilaku Kepemimpinan Situasional yang diterapkan oleh Kepala Dinas rendah atau kurang tepat. Untuk lebih jelasnya bisa di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 11. Jumlah Frekuensi Dari Jawaban responden terhadap Perilaku tugas dan perilaku hubungan**

No	KRITERIA	FREKUENSI	PROSENTASE
1	Tinggi	36	60
2	Rendah	24	40
	Jumlah	60	100%

Sumber : Data Primer diolah tahun 2000

### 3.3 Variabel Terpengaruh ( Y )

#### Efektifitas organisasi dalam urusan Pendapatan untuk sektor Retribusi

Variabel terpengaruh yaitu efektivitas Organisasi dalam urusan pendapatan untuk sektor retribusi Daerah Pada Kantor DIPENDA Kabupaten Jember indikatornya meliputi :

1. Produktifitas (  $Y_1$  )
2. Pencarian Sumber daya (  $Y_2$  )

Supaya lebih mudah dan jelas dipelajari maka akan diuraikan satu demi satu data yang diperoleh penulis di lapangan dengan melihat score yang ada.

#### 3.3.1 Produktifitas [ $Y_1$ ]

Yang menjadi alat ukur dari produktifitas adalah sebagai berikut

1. kemampuan merealisasikan target dan sasaran penerimaan retribusi Daerah
2. kemampuan menyusun laporan hasil yang telah di capai
3. Kemampuan menemukan kesalahan atau adanya penyimpangan
4. Kemampuan menindak lanjuti penyimpangan dan kesalahan tersebut atau memperbaikinya

Untuk dapat mengetahui jawaban responden atas item-item dari indikator produktivitas melihat tabel berikut :

Tabel 12. Data Skore Jawaban responden Untuk Indikator Produktifitas [Y<sub>1</sub>]

No	Item Responden				Total Skore
	1	2	3	4	
1	2	1	1	2	6
2	1	1	1	1	4
3	1	1	1	1	4
4	1	2	2	2	7
5	2	2	2	2	8
6	1	1	1	1	4
7	2	2	2	2	8
8	1	1	2	2	6
9	2	2	1	1	6
10	1	1	1	1	4
11	2	2	2	2	8
12	2	2	2	2	8
13	2	2	2	2	8
14	1	2	2	2	7
15	2	2	1	2	7
16	2	2	2	2	8
17	1	2	2	1	6
18	2	2	2	2	8
19	2	2	2	2	8
20	1	1	1	1	4
21	1	2	1	2	6
22	2	1	1	1	5
23	2	1	2	2	7
24	2	2	2	1	7
25	2	2	2	2	8
26	2	2	2	2	8
27	1	1	1	2	5
28	2	2	2	2	8
29	1	2	1	2	6
30	2	2	2	1	7
31	2	2	2	2	8
32	1	1	1	1	4
33	2	1	2	2	7
34	1	1	1	1	4
35	1	2	2	2	7
36	1	1	1	1	4
37	1	1	1	1	4
38	2	2	2	2	8
39	2	1	1	2	6
40	1	1	1	1	4

41	2	2	2	2	8
42	1	2	2	2	7
43	2	2	2	2	8
44	1	2	1	2	6
45	1	1	1	1	4
46	2	2	2	2	8
47	1	2	2	2	7
48	1	1	1	1	4
49	2	2	2	2	8
50	2	1	2	2	7
51	1	2	2	1	6
52	2	2	2	2	8
53	2	1	1	2	6
54	2	2	1	1	6
55	1	2	2	2	7
56	2	1	2	1	6
57	2	2	2	2	8
58	1	1	2	2	6
59	2	2	2	2	8
60	1	1	1	1	4

Sumber: Data Primer dioalah

### 3.3.3 Pencarian Sumber Daya

Item-item yang menjadi alat ukur indikator dari Pencarian sumber daya tersebut adalah sebagai berikut :

1. kemampuan untuk memperoleh sumber daya
2. kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya

Untuk dapat mengetahui jawaban responden terhadap Indikator Pencarian Sumber Daya sebagai sub variabel efektifitas Organisasi Urusan pendapatan untuk penerimaan Rteribusi Daerah , melihat tabel berikut:

Tabel 13. Data Skore Jawaban responden Untuk Indikator Pencarian Sumber daya [Y<sub>2</sub>]

No	Item Responden		Total Skore
	1	2	
1	2	2	4
2	1	1	2
3	2	1	3
4	2	2	4
5	1	2	3
6	2	2	4
7	2	2	4
8	1	2	3
9	2	2	4
10	1	1	2
11	2	1	3
12	1	1	2
13	2	2	4
14	1	2	3
15	1	1	2
16	1	1	2
17	1	2	3
18	1	2	3
19	2	2	4
20	2	2	4
21	2	2	4
22	1	1	2
23	2	2	4
24	1	1	2
25	1	2	3
26	1	2	3
27	2	2	4
28	2	2	4
29	2	2	4
30	2	1	3
31	2	2	4
32	1	1	2
33	2	2	4
34	1	1	2
35	1	2	3
36	1	1	2
37	1	2	3
38	1	2	3
39	2	2	4

40	1	1	2
41	2	2	4
42	1	2	3
43	1	1	2
44	2	2	4
45	1	2	3
46	2	2	4
47	1	2	3
48	2	2	4
49	1	2	3
50	2	2	4
51	2	2	4
52	1	2	3
53	2	2	4
54	1	1	2
55	1	2	3
56	1	1	2
57	2	1	3
58	1	2	3
59	2	2	4
60	1	1	2



Langkah selanjutnya adalah menggabungkan data masing-masing indikator sehingga keseluruhan dari variabel Efektivitas Organisasi Urusan Pendapatan untuk Penerimaan Retribusi Daerah menjadi satu tabel.

**Tabel 14. Data Total Skore Jawaban responden dan Kriteria Variabel Efektifitas Organisasi Urusan Pendapatan Dalam Penerimaan Retribusi Daerah.**

No	Item Kriteria		Total Skore	Kriteria
	1	2		
1	6	4	10	Tinggi
2	4	2	6	Rendah
3	4	3	7	Rendah
4	7	4	11	Tinggi
5	8	3	11	Tinggi
6	4	4	8	Rendah
7	8	4	12	Tinggi
8	6	3	9	Rendah
9	6	4	10	Tinggi
10	4	2	6	Rendah
11	8	3	11	Tinggi
12	8	2	10	Tinggi
13	8	4	12	Tinggi
14	7	3	10	Tinggi
15	7	2	9	Rendah
16	8	2	10	Tinggi
17	6	3	9	Rendah
18	8	3	11	Tinggi
19	8	4	12	Tinggi
20	4	4	8	Rendah
21	6	4	10	Tinggi
22	5	2	7	Rendah
23	7	4	11	Tinggi
24	7	2	9	Rendah
25	8	3	11	Tinggi
26	8	3	11	Tinggi
27	5	4	9	Rendah
28	8	4	12	Tinggi
29	6	4	10	Tinggi
30	7	3	10	Tinggi
31	8	4	12	Tinggi
32	4	2	6	Rendah
33	7	4	11	Tinggi
34	4	2	6	Rendah
35	7	3	10	Tinggi

36	4	2	6	Rendah
37	4	3	7	Rendah
38	8	3	11	Tinggi
39	6	4	10	Tinggi
40	4	2	6	Rendah
41	8	4	12	Tinggi
42	7	3	10	Tinggi
43	8	2	10	Tinggi
44	6	4	10	Tinggi
45	4	3	7	Rendah
46	8	4	11	Tinggi
47	7	3	10	Tinggi
48	4	4	8	Rendah
49	8	3	11	Tinggi
50	7	4	11	Tinggi
51	6	4	10	Tinggi
52	8	3	11	Tinggi
53	6	4	10	Tinggi
54	6	2	8	Rendah
55	7	3	10	Tinggi
56	6	2	8	Rendah
57	8	3	11	Tinggi
58	6	3	9	Rendah
59	8	4	12	Tinggi
60	4	2	6	Rendah

Melihat tabel tersebut maka dapat dilihat bahwa dari sejumlah 60 responden yang ada menilai bahwa Efektifitas organisasi tinggi adalah 38 atau 63,3 % dan menilai bahwa 36,6% atau 22 menilai rendah.

Langkah selanjutnya memasukkan kriteria jawaban responden tersebut ke tabel frekuensi dan prosentase untuk masing-masing kriteria.. Hal tersebut dapat dilihat pada trend tabel 14 di bawah ini

Tabel 14. Jumlah Frekuensi Dari Jawaban Responden Terhadap Indikator Efektifitas Organisasi Urusan Pendapatan untuk Sektor Retribusi Daerah Pada Kantor DIPENDA Kabupaten Jember.

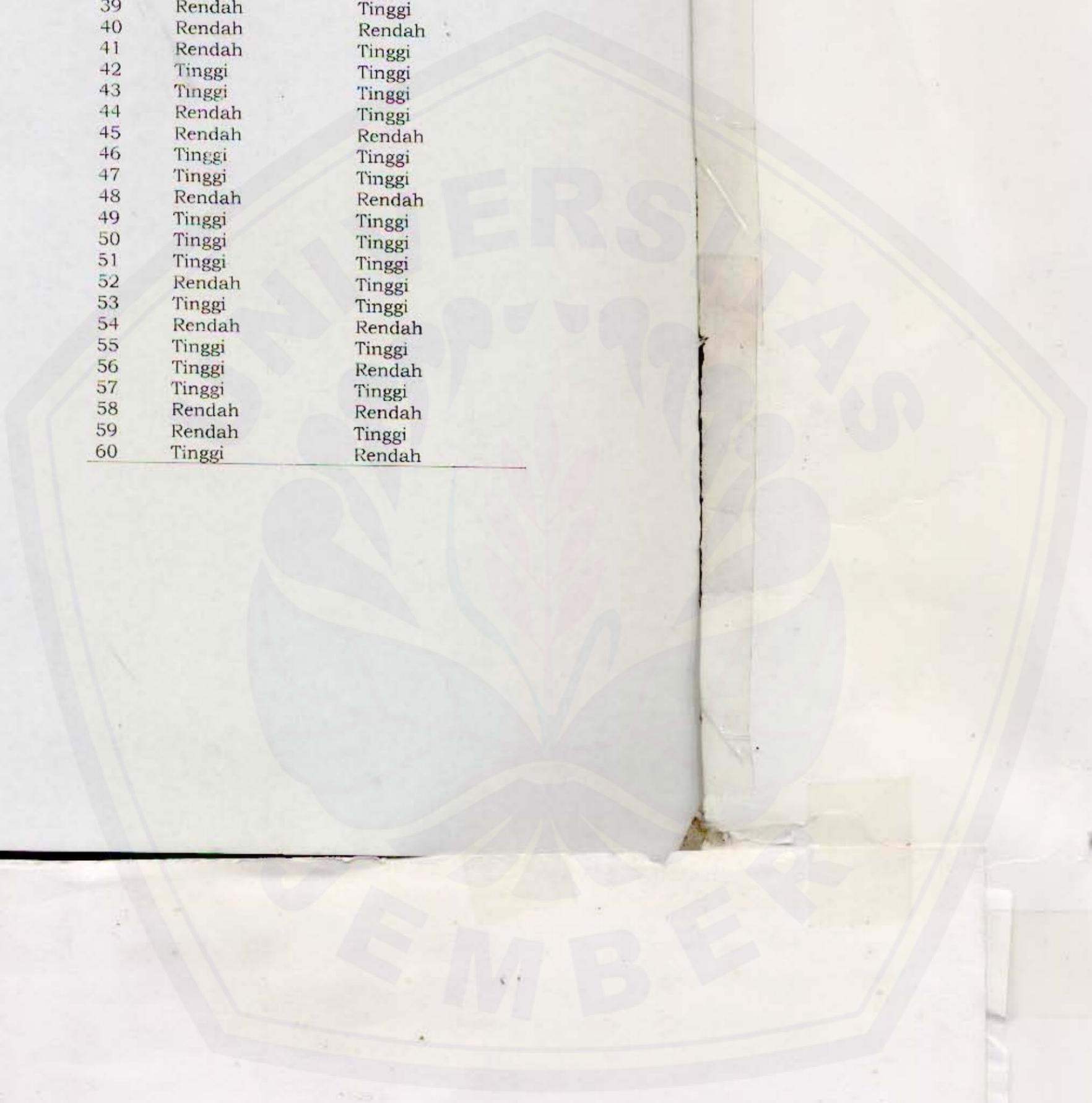
No	KRITERIA	FREKUENSI	PROSENTASE
1	Tinggi	38	63,3
2	Rendah	22	36,7
	<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer diolah tahun. 2000

Tabel 15. KLASIFIKASI KATEGORI JAWABAN PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP EFEKTIFITAS ORGANISASI DALAM URUSAN PENDAPATAN UNTUK SEKTOR RETRIBUSI DAERAH

No	Variabel X	Variabel Y
1	Rendah	Tinggi
2	Rendah	Rendah
3	Tinggi	Rendah
4	Tinggi	Tinggi
5	Rendah	Tinggi
6	Rendah	Rendah
7	Tinggi	Tinggi
8	Tinggi	Rendah
9	Tinggi	Tinggi
10	Rendah	Rendah
11	Rendah	Tinggi
12	Tinggi	Tinggi
13	Rendah	Tinggi
14	Tinggi	Tinggi
15	Rendah	Rendah
16	Tinggi	Tinggi
17	Tinggi	Rendah
18	Tinggi	Tinggi
19	Tinggi	Tinggi
20	Rendah	Rendah
21	Tinggi	Tinggi
22	Rendah	Rendah
23	Tinggi	Tinggi
24	Tinggi	Rendah
25	Tinggi	Tinggi
26	Tinggi	Tinggi
27	Tinggi	Rendah
28	Tinggi	Tinggi

29	Tinggi	Tinggi
30	Rendah	Tinggi
31	Tinggi	Tinggi
32	Rendah	Rendah
33	Tinggi	Tinggi
34	Rendah	Rendah
35	Tinggi	Tinggi
36	Tinggi	Rendah
37	Rendah	Rendah
38	Tinggi	Tinggi
39	Rendah	Tinggi
40	Rendah	Rendah
41	Rendah	Tinggi
42	Tinggi	Tinggi
43	Tinggi	Tinggi
44	Rendah	Tinggi
45	Rendah	Rendah
46	Tinggi	Tinggi
47	Tinggi	Tinggi
48	Rendah	Rendah
49	Tinggi	Tinggi
50	Tinggi	Tinggi
51	Tinggi	Tinggi
52	Rendah	Tinggi
53	Tinggi	Tinggi
54	Rendah	Rendah
55	Tinggi	Tinggi
56	Tinggi	Rendah
57	Tinggi	Tinggi
58	Rendah	Rendah
59	Rendah	Tinggi
60	Tinggi	Rendah



## V. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian yang telah dilakukan pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang diberi Judul "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Efektivitas Organisasi Dalam Urusan Pendapatan Dari Sektor Retribusi Daerah" telah menghasilkan data yang telah dianalisis serta menjawab hipotesis. Dari hasil penyajian data serta analisis yang disesuaikan dengan tujuan dan manfaat penelitian maka Penulis mengambil kesimpulan:

1. Setelah memperoleh hasil  $\text{db-1}$  dengan taraf kepercayaan 95% atau taraf signifikansinya 5 % atau 0,05 dengan harga Kritis Chi Square adalah 3,84. Dari hasil perhitungan ternyata  $X^2$  hitung adalah 6,60 atau lebih besar daripada  $X^2$  tabel, dengan demikian  $H_0$  yaitu tidak ada pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional terhadap efektivitas organisasi dalam urusan pendapatan untuk sektor retribusi daerah di tolak yang selanjutnya menerima Hipotesis Alternatif atau Kerja  $H_1$  yaitu ada Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional terhadap efektivitas Organisasi.
2. Dengan tingginya Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang berarti tepatnya Penerapan Perilaku Kepemimpinan Situasional maka semakin tinggi atau efektivitasnya akan meningkat dan sebaliknya, rendahnya Perilaku Tugas dan Perilaku hubungan yang berarti kurang tepatnya penerapan Perilaku Kepemimpinan Situasional Oleh Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember maka rendah pula tingkat efektivitas organisasi

3. Efektivitas Organisasi dapat dilihat dari adanya tingkat kesesuaian antara target dan realisasi yang diprogramkan Organisasi, dengan demikian **das sein** harus sesuai dengan **das sollen**. Efektivitas organisasi Dalam Urusan Pendapatan untuk sektor retribusi pada kantor DIIPENDA Kabupaten Jember ternyata belum maksimal sehingga perlu ditingkatkan karena cenderung menurun.
4. Pada akhirnya dipertimbangkan bahwa variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi tidak hanya Faktor Kepemimpinan, tetapi masih banyak faktor lain seperti informasi, komunikasi, teknologi serta variabel lainnya yang perlu juga diperhatikan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 5.2 Rekomendasi ( Saran )

Melihat hipotesis kedua yang pada dasarnya tingkat Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Tinggi menunjukkan efektivitas Organisasi tinggi. Penerapan Perilaku Kepemimpinan Situasional yang dilakukan dengan aktivitas Perilaku tugas dan perilaku hubungan akan lebih baik jika keduanya dilaksanakan secara bersamaan sehingga Bawahan merasa dimanusiakan.

Frekuensi pelaksanaan Perilaku Hubungan akan lebih tepat apabila ditingkatkan dalam penerapan perilaku Kepemimpinan Situasional supaya tercipta kondisi lingkungan organisasi yang kondusif dalam menghasilkan produk atau jasa yang maksimal. Selain itu mampu menumbuhkan iklim yang harmonis karena kedekatan Pemimpin dengan bawahan dalam berperan sebagai bapak yang baik, artinya melihat bawahan sebagai anak.

Jika diperhatikan secara seksama maka komponen PAD, secara umum didominasi oleh Sektor Retribusi Daerah. Dengan demikian penting bagi daerah untuk memahami pentingnya meningkatkan penerimaan Retribusi. Retribusi akan meningkat

jika kegiatan ekonomi rakyat dan daerah meningkat. Meningkatnya kegiatan ekonomi rakyat mencerminkan pula meningkatnya kesejahteraan masyarakat. Sehubungan dengan hal itu penyediaan fasilitas dan kemudahan yang mendorong peningkatan produksi rakyat perlu dikaji sebagai salah satu alternatif untuk meningkatkan penerimaan Retribusi Daerah yang pada gilirannya akan meningkatkan PAD.



**Daftar Pertanyaan ( Quesioner )**

**Perilaku Kepemimpinan Situasional dan Efektifitas Organisasi  
Variabel Pengaruh**

**Perilaku Tugas ( X<sub>1</sub> )**

1. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan apakah pimpinan saudara menetapkan jenis atau tugas pekerjaan yang akan dilakukan oleh bawahan secara tegas dan jelas ?  
a. Ya      b. tidak
2. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan apakah pemimpin saudara menjelaskan kepada bawahan tentang kapan dan di mana melaksanakan tugasnya ?  
a. Ya      b. tidak
3. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan apakah pemimpin saudara memberikan ketetapan waktu penyelesaian suatu tugas ( deadline ) pekerjaan kepada bawahan ?  
a. Ya      b. tidak
4. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan apakah pemimpin saudara memberitahukan tentang tata cara bagaimana melakukan tugas pekerjaan kepada bawahan ?  
a. Ya      b. tidak
5. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan apakah pemimpin saudara melakukan pengawasan atas pekerjaan yang sedang dilakukan bawahan ?  
a. Ya      b. tidak

**Perilaku Hubungan ( X<sub>2</sub> )**

1. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan apakah pemimpin saudara apakah pemimpin saudara memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam setiap pelaksanaan tugas dan pekerjaan ?  
a. Ya      b. tidak

2. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan apakah pemimpin saudara apakah pemimpin saudara selalu memberikan semangat untuk berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan ?

a. Ya      b. tidak

3. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan apakah pemimpin saudara apakah pemimpin saudara membina hubungan kerjasama yang harmonis dengan bawahan dalam arti memberi kesempatan untuk melakukan komunikasi dua arah dengan baik ?

a. Ya      b. tidak

4. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan demi tujuan organisasi apakah pemimpin saudara menerima ide-ide bawahan untuk kepentingan organisasi ?

a. Ya      b. tidak

5. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan apakah pemimpin saudara memberi kesempatan kepada bawahan dalam musyawarah mufakat ?

a. Ya      b. tidak

**Varibel Terpengaruh**

**Efektifitas Organisasi ( y ):**

**Produktivitas ( Y<sub>1</sub>)**

1. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang berkaitan dengan Pendapatan Daerah untuk sektor retribusi apakah saudara mampu menghasilkan atau merealisasikan target dan sasaran yang telah ditentukan oleh organisasi ?

a. Ya      b. tidak

2. Dalam melakukan tugas dan pekerjaan apakah saudara mampu menyusun jasa pokok / produk yang telah dicapai untuk kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan ?

a. Ya      b. tidak

3. Dalam melakukan tugas dan pekerjaan apakah saudara mampu menemukan kesalahan atau adanya penyimpangan yang berhubungan dengan urusan pendapatan khususnya penerimaan retribusi daerah ?

a. Ya      b. tidak

4. Berhubungan dengan pertanyaan diatas apakah saudara dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mampu menindak lanjuti penyimpangan dan kesalahan tersebut atau memperbaikinya ?

a. Ya      b. tidak

**Pencarian Sumber Daya ( Y<sub>2</sub> )**

1. Dalam kaitannya dengan tugas yang berhubungan dengan Retribusi Daerah apakah anda mampu untuk memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk target operasi ?

a. Ya      b. tidak

2. Dalam hubungannya dengan Pendapatan Sektor Retribusi Daerah apakah anda mampu memanfaatkan sumber daya yang ada sebagai target operasi organisasi?

a. Ya      b. tidak

Tabel C. Tabel Harga-harga Kritis Chi-Kuadrat<sup>\*)</sup>

Kemungkinan di bawah  $H_0$  bahwa  $\chi^2 \geq$  chi-kuadrat

df	.99	.98	.95	.90	.80	.70	.50	.30	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	.00015	.00063	.0039	.016	.064	.15	.40	1.07	1.64	2.71	3.84	5.41	6.64	10.83
2	.02	.04	.10	.21	.45	.71	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	7.82	9.21	13.82
3	.12	.18	.35	.58	1.00	1.42	2.37	3.65	4.64	6.25	7.82	9.84	11.34	16.27
4	.30	.43	.71	1.00	1.65	2.20	3.36	4.88	5.99	7.78	9.49	11.67	13.28	18.46
5	.65	.75	1.14	1.61	2.34	3.00	4.35	6.06	7.29	9.24	11.07	13.30	15.09	20.62
6	.87	1.13	1.64	2.20	3.07	3.83	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	15.03	16.81	22.46
7	1.24	1.50	2.17	2.83	3.82	4.67	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	16.62	18.48	24.32
8	1.65	2.03	2.73	3.40	4.59	5.53	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	18.17	20.09	26.12
9	2.09	2.53	3.32	4.17	5.38	6.30	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	19.02	21.07	27.88
10	2.58	3.06	3.94	4.80	6.18	7.27	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	21.16	23.21	29.59
11	3.05	3.61	4.58	5.59	6.99	8.15	10.34	12.90	14.63	17.28	19.68	22.02	24.72	31.20
12	3.57	4.18	5.23	6.30	7.81	9.03	11.34	14.01	15.81	18.55	21.03	24.05	26.22	32.91
13	4.11	4.76	5.86	7.04	8.63	9.83	12.34	15.12	16.99	19.81	22.36	25.47	27.69	34.67
14	4.66	5.37	6.57	7.79	9.47	10.62	13.34	16.22	18.15	21.06	23.68	26.75	29.14	36.42
15	5.23	5.99	7.20	8.55	10.31	11.72	14.34	17.32	19.31	22.31	25.00	28.26	30.58	37.70
16	5.81	6.61	7.95	9.31	11.15	12.62	15.34	18.42	20.46	23.54	26.30	29.63	32.00	39.29
17	6.41	7.26	8.07	10.08	12.00	13.53	16.34	19.51	21.62	24.77	27.59	31.00	33.41	40.78
18	7.02	7.91	9.39	10.86	12.86	14.44	17.34	20.60	22.76	25.99	28.87	32.35	34.80	42.31
19	7.63	8.57	10.12	11.65	13.72	15.35	18.34	21.69	23.86	27.20	30.14	33.69	36.19	43.82
20	8.26	9.24	10.85	12.44	14.58	16.27	19.34	22.78	25.04	28.41	31.41	35.02	37.57	45.32
21	8.90	9.92	11.59	13.24	15.44	17.18	20.34	23.86	26.17	29.62	32.67	36.34	38.93	46.80
22	9.54	10.60	12.34	14.04	16.31	18.10	21.24	24.94	27.30	30.81	33.92	37.66	40.29	48.27
23	10.20	11.29	13.09	14.85	17.10	19.02	22.34	26.02	28.43	32.01	35.17	38.97	41.64	49.73
24	10.86	11.99	13.85	15.68	18.08	19.94	23.34	27.10	29.55	33.20	36.42	40.27	42.98	51.18
25	11.52	12.70	14.61	16.47	18.94	20.87	24.34	28.17	30.68	34.38	37.65	41.57	44.31	52.62
26	12.20	13.41	15.38	17.29	19.82	21.79	25.34	29.25	31.80	35.56	38.88	42.86	45.64	54.05
27	12.88	14.12	16.15	18.11	20.70	22.72	26.34	30.32	32.91	36.74	40.11	44.14	46.96	55.48
28	13.56	14.87	16.93	18.94	21.59	23.65	27.34	31.30	34.03	37.92	41.34	45.42	48.28	56.89
29	14.26	15.57	17.71	19.77	22.48	24.58	28.34	32.46	35.14	39.09	42.56	46.69	49.59	58.30
30	14.95	16.31	18.49	20.60	23.36	25.51	29.34	33.53	36.25	40.26	43.77	47.96	50.80	59.70

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

**DAFTAR PUSTAKA**

- Armida Alisyahbana, Seminar Manajemen Otonomi Daerah  
Tanggal 20 Juli 1999 di UNPAS
- Aries Hanggono & Erwin S.Q. Hari Pramono, 2000, Kumpulan  
tentang Otonomi Daerah, PT. Pradnya Paramita Jakarta
- Anonim, 1998, Garis-Garis Besar Haluan Negara, Depdikbud,  
Dirjen Pendidikan Tinggi, Jakarta
- \_\_\_\_\_, 1999, Undang-Undang Nomer 22 Tahun 1999, Tentang  
Pemerintah Daerah
- \_\_\_\_\_, 1999, Undang-Undang Nomer 25 Tahun 1999, Tentang  
PKPD (Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan  
Daerah)
- Edi Sudrajat, 1998, Indonesia Memasuki Millenium Baru  
(Gagasan dan Pemikiran Edi Sudrajat, Pusat Studi  
Indonesia), Surabaya
- Eugenia Liliawati Muljono, S.H, CN. Harjarindo, 1998, Peraturan  
Perundang-Undangan tentang Pajak Daerah dan  
Retribusi Daerah, Jakarta
- Josep Riwo Kaho, 1988, Prospek Otonomi Daerah Di Negara  
Republik Indonesia, Rajawali Press, Jakarta
- Soedargo, 1964, Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah, Eresco,  
Bandung
- Sutarto, 1988 Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi, Gajah  
Mada University Pers, Jakarta
- Miftah Thoha, 1994, Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan  
Aplikasinya), Rajawali Pers, Jakarta
- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, 1982, Manajemen Perilaku  
Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia  
(terjemahan), Erlangga, Jakarta

- Prisma Edisi 4 April 1994, **Dilema Otonomi dan Ketergantungan**, LP3ES, Jakarta
- Sidney Siegel, 1992, **Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial**, PT. Gramedia, Jakarta
- Paul Hersey, 1991, **Kunci Sukses Kepemimpinan**, DELAPRATA, Jakarta
- Wahjosumidjo, 1994, **Kepemimpinan dan Motivasi**, Ghalia Indonesia, Jakarta
- S.P Siagian, 1988, **Organisasi Kepemimpinan dan Pengantar Administrasi**, CV. Mas Agung, Jakarta
- Richard M. Steers, 1984, **Efektivitas Organisasi**, Erlangga, Jakarta
- Koentjaraningrat, 1991, **Metode Penelitian Masyarakat**, Gramedia, Jakarta
- Sumitro Maskun, **Urgensi Penerapan Otonomi Daerah**, Paper Pada Temu Ilmiah Mahasiswa dan Sarasehan Nasional Tanggal 28 November – 1 Desember 1996
- Winarno Surachmad, 1990, **Dasar-Dasar Teknik Riset Pengantar metode Ilmiah**, Arsito, Bandung



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
DINAS PENDAPATAN DAERAH

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

SURAT KETERANGAN

Nomor : 072/840/436.31/2000.

Berdasarkan surat Bupati Jember tanggal 30 Juni 2000, Nomor : 072/142/330.36/2000 perihal Survey / Research, dengan ini kami menerangkan bahwa :

N a m a : TEGUH PRAYITNO  
Alamat : Jl. Kertajaya I/37 Jember 68131  
Pekerjaan : Mahasiswa Fakultas Sospol Universitas Jember

benar-benar telah melaksanakan survey tentang PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP EFEKTIFITAS ORGANISASI DALAM URUSAN PENDAPATAN DARI SEKTOR RETRIBUSI DAERAH di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember mulai tanggal 28 Juni s/d 25 Agustus 2000.

Demikian untuk menjadikan maklum.

Jember, 25 Agustus 2000.

KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH



Penata Tingkat I  
NIP. 510 091 467



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37, Telepon (0331) 337818, JEMBER 68121  
E-mail : lemit.unej@jember.telkom.net.id

Nomor : 661/J25.3.1/PL.5/2000 28 Juni 2000  
Lampiran : -  
Perihal : **Permohonan ijin mengadakan Penelitian**

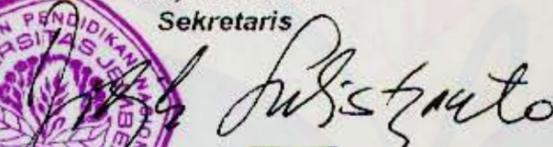
Kepada : **Yth. Sdr. Kakansopol  
Pemda Kabupaten Tk. II Jember  
di -  
JEMBER.**

Bersama ini kami sampaikan dengan hormat permohonan ijin mengadakan penelitian untuk memperoleh data :

Nama / NIM / Jurusan : TEGUH PRAYITNO / E1C195-198 / Ilmu Adm. Negara  
Dosen / Mahasiswa : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember  
Alamat : Jl. Kertajaya I / 37 Jember 68131.  
Judul Penelitian : Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Efektifitas Organisasi Dalam Urusan Pendapatan Dari Sektor Retribusi Daerah ( Suatu Studi Kepemimpinan Situasional di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember )  
Di Daerah : Kabupaten Jember.  
Lama Penelitian : 3 (tiga) Bulan

Untuk pelaksanaan penelitian tersebut di atas, mohon bantuan serta perkenan Bapak untuk memberikan ijin kepada ~~dosen~~ / Mahasiswa tersebut dalam mengadakan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Bapak kami ucapkan terima kasih.

An, Ketua  
Sekretaris  
  
Drs. agr. Ir. Didik Sulistyanto  
NIP. 131 792 232

**Tembusan Kepada Yth.**

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember
2. ~~Dosen~~ / Mahasiswa ybs.

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
KANTOR SOSIAL POLITIK  
Jalan Kartini No 3 Telf. 487732  
JEMBER

Jember, 30 Juni 2000

Nomor : 072/142/330.36/200  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : SURVEY/RESEARCH

K e p a d a  
Yth. Sdr. Ka. Dinas Pendapatan  
Daerah Kab. Jember  
di - J E M B E R

Dasar Surat Keterangan Ketua Lembaga Penelitian Univ  
Jember, Tanggal 28 Juni 2000, Nomor  
685/J25.3.1/PL.5/2000, perihal permohonan ijin Survey  
research.

Demikian kelancaran serta kemudahan dalam pelaksanaan  
Survey/Research dimaksud diminta kepada Saudara untuk  
memberikan bantuan berupa data / keterangan yang diperlukan  
oleh :

N a m a : TEGUH PRAYITNO / BIC195-198 / ILMU ADM. NEGARA  
Alamat : JL. KERTAJAYA 1/37 JEMBER 68131  
Pekerjaan : MHS. FAK. SOSPOL UNIV. JEMBER  
Keperluan : SURVEY/RESEARCH.  
J u d u l : "PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM URUSAN  
PENDAPATAN DARI SEKTOR RETRIBUSI DAERAH (SUATU  
STUDI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI KANTOR DINAS  
PENDAPATAN DAERAH KAB. JEMBER)".  
W a k t u : 28 JUNI 2000 S/D 28 SEPTEMBER 2000.  
Peserta : -

Demikian atas perhatian serta bantuannya kami ucapkan  
terima kasih.

An. BUPATI JEMBER  
KANTOR SOSIAL POLITIK



Drs. M. GILONG SUTOMO

TEMBUSAN : Kepada Yth.

1. Sdr. Kapolres Jember;
2. Sdr. Dan Dim 0824 Jember;
3. Sdr. Rektor Univ. Jember.

PEMERINTAH KABUPATEN DAERAH TINGKAT II JEMBER  
 DINAS PENDAPATAN DAERAH  
 JALAN JEM. ACHMAD YANI 4 TELP. 484435 JEMBER

DAFTAR : TARGET DAN REALISASI PENDAPATAN ASLI DAERAH KABUPATEN DATI II JEMBER  
 TAHUN ANGGARAN 1998/1999 DAN TARGET TAHUN ANGGARAN 1999/2000

BAGIAN POS/ AYAT	URAIAN	TAHUN ANGGARAN 1998/1999			TARGET
		TARGET	REALISASI	%	TAHUN ANGGARAN 1999/2000
1.1.1.1	PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)	24.085.171.004,81	32.449.046.177,26	134,95	30.322.078,90
1.1.2	PENDAPATAN ASLI DAERAH SEMENTARI	18.960.018.159,81	20.141.356.584,37	126,01	21.156.928,90
1.2.1	PAJAK DAERAH	3.273.161.110,00	3.699.503.274,00	114,62	4.250.000,00
004	Pajak Hotel dan Restoran	225.000.000,00	246.614.931,00	109,61	225.000,00
005	Pajak Hiburan	190.000.000,00	294.301.210,00	154,90	200.000,00
006	Pajak Reklame	300.000.000,00	307.408.575,00	102,47	300.000,00
007	Pajak Pengolahan Gula	2.058.746.760,00	2.002.644.108,00	113,99	3.000.000,00
008	Pajak Pengangkutan dan Pajak Taan Lahan Pertanian	0,00	0,00	0,00	125.000,00
009	Pajak Pemertanahan dan Pajak Lahan dan Air Permukiman	0,00	0,00	0,00	400.000,00
010	Pajak yang menampung Penerimaan Lahan yang lalu	46.414.450,00	46.414.450,00	100,00	
1.2.2	RETRIBUSI DAERAH	9.334.952.999,81	9.247.855.613,81	104,38	9.554.128,90
001	Retribusi Pelayanan Kesehatan	5.007.279.900,00	5.939.763.879,00	108,31	6.022.678,00
002	Retribusi Pelay. Persempahan	300.000.000,00	303.561.090,00	94,52	300.000,00
003	Retrib. Pengangkutan barang Kartu Tanda Penduduk - Jabatan Sipil	0,00	0,00	0,00	20.000,00
004	Retrib. Pelay. Pemukiman dan Persewaan Bayat	400.000,00	543.500,00	135,88	500,00
005	Retrib. Parkir di luar Jalan Raya	450.000.000,00	455.573.750,00	101,24	450.000,00
006	Retribusi Pasar	1.031.250.000,00	1.476.426.270,00	103,16	1.500.000,00
009	Retrib. Pemertanahan dan Pajak Kepakaran	2.500.000,00	2.904.000,00	82,97	2.500,00
012	Retrib. Pemertanahan Pelayanan Daerah	37.000.000,00	38.941.850,00	76,36	37.000,00
013	Retrib. Pasar Grosir dan Perlokota	40.000.000,00	28.346.300,00	139,25	4.000,00
010	Retribusi Terminal	510.000.000,00	573.265.050,00	112,40	510.000,00
017	Retrib. Tempat Pemukiman (Pusat gajian) Villa	140.000.000,00	140.000.000,00	100,00	142.000,00
019	Retribusi Rumah Peternak Hewan	106.000.000,00	109.160.500,00	102,99	106.000,00
021	Retribusi Tempat rekreasi dan olah Raga	120.000.000,00	110.677.550,00	98,90	125.000,00
024	Retrib. Perumahan Produksi Usaha Daerah	115.733.592,00	116.238.092,00	100,44	111.250,00
026	Retribusi lain meliputi pajak Dagangan	205.000.000,00	161.567.275,00	78,81	200.000,00
028	Retribusi lain lainnya	0,00	0,00		5.000,00
029	Retribusi lain Travel	17.850.000,00	22.237.000,00	124,58	16.000,00
031	Pajak yang menampung penerimaan Lahan yang lalu	300.440.507,81	300.440.507,81	100,00	

DAFTAR : TARGET DAN REALISASI PENDAPATAN ASLI DAERAH KABUPATEN DATI II JEMBER  
 TAHUN ANGGARAN 1997/ 1998 DAN TARGET TAHUN ANGGARAN 1998/ 1999.

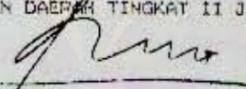
Halaman

BAGIAN / POS / AYAT	URAIAN	TAHUN ANGGARAN 1997/ 1998			TARGET
		TARGET	REALISASI	%	TAHUN ANGG 1998/ 19
1.2+1.3	PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)	22.007.644.350,00	20.407.096.715,80	106,36	24.491.326.
1.2.	PENDAPATAN ASLI DAERAH SENDIRI	14.201.096.581,00	14.017.304.758,90	98,71	16.060.090.
1.2.1.	PAJAK DAERAH.	3.594.300.000,00	3.600.843.506,00	100,18	3.591.300.
003	Pj. Potong Hewan	85.000.000,00	68.213.500,00	80,25	65.000.00
004	Pj. Pembangunan I	330.000.000,00	302.899.529,00	91,79	300.000.00
005	Pj. Radio	30.000.000,00	13.579.000,00	45,26	15.000.00
006	Pj. Bangsa Asing.	0,00	145.000,00	0,00	
008	Pj. Atas Pertunjukan dan Keramaian Umum	396.000.000,00	299.311.225,00	75,58	250.000.00
009	Pj. Reklame	340.000.000,00	355.070.925,00	104,43	340.000.00
010	Pj. Anjing	800.000,00	880.500,00	110,06	800.00
012	Pj. Penjualan Minuman yang Mengandung Alkohol	500.000,00	540.000,00	108,00	500.00
013	Pj. Kendaraan Tidak Bermotor	75.000.000,00	58.590.500,00	78,12	65.000.00
016	Pj. Penerangan Jalan	2.250.000.000,00	2.417.718.777,00	107,45	2.500.000.00
019	Pj. Pendaftaran Perusahaan	50.000.000,00	80.594.550,00	100,74	50.000.00
029	Pj. Pengambilan Sarang Burung	7.000.000,00	3.000.000,00	42,86	5.000.00
070	Denda Pajak	0,00	300.000,00	0,00	
1.2.2.	RETRIBUSI DAERAH.	7.611.423.350,00	6.967.387.104,46	91,54	8.914.750.00
076	Uang Loges.	92.400.000,00	110.962.674,50	120,09	85.000.00
077	Uang Dispensasi Jalan/ Jembatan	385.000.000,00	384.999.996,00	100,00	423.500.00
080	Uang Pemeriksaan/ Pembantaian	106.000.000,00	112.314.250,00	105,96	106.000.00
081	Uang Sewa Tanah/ Bangunan	31.000.000,00	20.707.840,00	66,80	31.000.00
082	Uang Sempadan/ IMB	310.000.000,00	229.894.387,88	74,16	305.000.00
084	Uang Penguburan	400.000,00	351.500,00	87,88	400.00
088	Pengujian Kend. Tidak Bermotor	54.000.000,00	26.677.500,00	49,40	30.000.00
090	Stasiun Bus dan Taxi	600.000.000,00	591.551.050,00	98,59	600.000.00
091	Rumah Sakit dan Balai Pengobatan	2.247.623.350,00	1.741.075.770,00	77,46	3.410.000.00
092	Tempat Rekreasi	110.000.000,00	112.469.700,00	102,25	110.000.00
094	Pasar	1.240.000.000,00	1.320.798.605,00	106,52	1.364.000.00
095	Pesanggrahan	130.000.000,00	130.000.000,00	100,00	140.000.00
104	Parkir Kendaraan	600.000.000,00	532.381.100,00	88,73	600.000.00
105	Surat Ijin Perusahaan Angkutan	27.500.000,00	29.550.500,00	107,46	27.500.00
108	Kartu Ternak	61.000.000,00	53.233.800,00	87,27	61.000.00
109	Kebersihan	1.100.000.000,00	1.162.449.267,00	105,68	1.100.000.00
110	Pendaftaran Kartu Penduduk	0,00	642.400,00	0,00	75.000.00
111	Pemberian Nomor Rumah/ Bangunan	0,00	0,00	0,00	25.000.00
112	Penerimaan motor pengangkut orang sakit dan kereta jenazah.	34.000.000,00	36.344.750,00	106,90	50.000.00
114	Sewa Alat-alat Berat	30.000.000,00	10.028.500,00	33,43	30.000.00
115	Pengisian Alat Pemadam Api	3.500.000,00	3.076.500,00	87,90	3.500.00
116	Peron Terminal Bus	290.000.000,00	270.220.100,00	93,18	290.000.00
117	Iuran Pelayanan Irigasi (IPAIR)	142.000.000,00	66.321.914,08	46,71	
119	Ijin Trayek Angkutan.	17.000.000,00	21.335.000,00	125,50	17.850.00
120	Retribusi Huller	0,00	0,00	0,00	30.000.00

D.	BAGIAN POS/ AYAT	U R A I A N	TAHUN ANGGARAN 1998/1999		TARGET	
			TARGET	REALISASI	TAHUN ANGG 1999/20	
	1.2.3.	POS BAGIAN LABA BAGIAN USAHA MILIK DAERAH	2.326.422.042,00	2.319.427.650,25	99,70	7.122.300
1	001	Bank Pembanguna Daerah	85.000.000,00	76.545.607,65	90,05	85.000
2	002	Perusahaan Daerah Apotik	9.500.000,00	9.500.000,00	100,00	10.300
3	003	Perusahaan Daerah Patra Bumi Argopuro	11.000.000,00	11.000.000,00	100,00	12.000
4	004	Perusahaan Daerah Perkebunan	2.209.122.042,00	2.209.122.042,60	100,00	7.000.000
5	005	Perusahaan Daerah Pemerahan Suesu	11.800.000,00	13.260.000,00	112,37	15.000
	1.2.4.	POS LAIN-LAIN PENDAPATAN	1.096.381.908,00	4.374.492.046,31	398,99	232.500
1	009	Jasa Giro	200.000.000,00	263.525.628,93	131,76	200.000
2	010	Penerimaan Pengendalian Penebangan Pohon diluar Kawasan Hutan	0,00	0,00	0,00	2.500
3	011	Penerimaan Lain-lain	894.966.408,00	4.109.550.917,38	459,18	30.000
4	013	Ayat yang menampung Penerimaan Tahun yang Lalu	1.415.500,00	1.415.500,00	100,00	
	1.3.	BAGIAN BAGI HASIL PAJAK/BUKAN PAJAK	8.061.253.735,00	12.308.507.592,89	152,69	9.163.150
	1.3.1.	POS BAGI HASIL PAJAK	7.741.377.958,00	11.937.564.073,26	154,85	9.163.150
1	001	Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	6.890.877.958,00	10.772.036.503,00	156,32	6.200.150
2	002	Bea Pengalcaan Hak atas Tanah dan Bangunan (BBHTB)	0,00	0,00	0,00	463.000
3	003	Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)	0,00	0,00	0,00	2.500.000
4	004	Ayat yang menampung penerimaan Tahun yang lalu	0,00	0,00	0,00	
5	005	Pajak Angkutan Dalam Air Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor [P K B]	500.000,00	0,00	0,00	
	1.3.2.	POS BAGI HASIL BUKAN PAJAK	319.875.777,00	320.943.519,63	100,33	
1	001	Iuran Hasil Hutan (IHH)	45.000.000,00	40.523.159,74	90,05	
2	002	Iuran Hasil Pengusaha Hutan (IHPH)	0,00	0,00	0,00	
3	003	Pemberian Hak Tanah Negara	0,00	0,00	0,00	
4	004	Landrent	0,00	0,00	0,00	
5	005	Penerimaan dari iuran Eksplorasi / Iuran Eksploitasi / Royalt	0,00	0,00	0,00	
		Pemberian Hak Atas Tanah Pemerintah	9.600.777,00	17.094.122,00	174,42	
		Tambang C	65.000.000,00	25.011.234,00	40,02	
		Iuran Air Bawah Tanah	200.000.000,00	237.315.003,89	118,66	
		Pariwisata	75.000,00	0,00	0,00	

Jember, April 1999

KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN DAERAH TINGKAT II JEMBER

  
RUSDIYANTO, SH.

PERATA TINGKAT I  
N I P : 510 091 467

POS/AYAT	URAIAN	TARGET	REALISASI	%	TAHUN ANGG 1998/19
1.2.3.	BAGIAN LABA BADAN USAHA MILIK DAERAH.	1.669.413.231,00	1.669.413.231,89	100,00	2.227.787,1
128	Pers. Daerah Apotik	11.900.000,00	11.900.000,00	100,00	11.900,0
129	Pers. Daerah Patrabumi Argopuro	6.150.000,00	6.150.000,00	100,00	6.765,0
132	Pers. Daerah Perkebunan	1.651.363.231,00	1.651.363.231,89	100,00	2.209.122,0
1.2.4.	PENERIMAAN DINAS- DINAS.	1.022.960.000,00	1.030.162.393,00	100,70	1.023.253,9
145	Dinas Kesehatan Daerah	695.085.000,00	719.634.445,00	103,53	774.878,9
146	Dinas Peternakan Daerah	73.375.000,00	65.458.000,00	89,21	73.375,0
147	Dinas Pertanian Tanaman Pangan Daerah	48.000.000,00	48.010.250,00	100,02	48.000,0
148	Dinas Perikanan Daerah	5.500.000,00	6.168.910,00	112,16	6.000,0
152	Dinas Perkebunan Daerah	121.000.000,00	108.390.788,00	89,58	121.000,0
154	Dinas Pasar Daerah	80.000.000,00	82.500.000,00	103,13	
1.2.5.	PENERIMAAN LAIN-DAIN.	303.000.000,00	749.498.523,55	247,36	303.000,00
187	Penerimaan sebagian keuntungan dari penyertaan modal (dividen)	60.000.000,00	58.943.250,88	98,24	60.000,00
188	Penerimaan sebagian hasil keuntungan Pendayagunaan BPD	200.000.000,00	216.814.014,67	108,41	200.000,00
189	Penerimaan Lain-lain	43.000.000,00	473.741.258,00	1.101,72	43.000,00
1.3.	BAGIAN BAGI HASIL PAJAK/ BUKAN PAJAK.	7.806.547.769,00	9.389.791.956,90	120,28	8.431.236.035
1.3.1.	BAGIAN HASIL PAJAK :	7.416.473.769,00	9.048.176.785,64	122,00	8.086.219.677
191	Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	6.294.736.769,00	7.802.333.573,00	123,95	6.340.877.958
192	Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)	1.121.336.000,00	1.244.841.722,14	111,01	1.744.841.719
193	Pajak Alat Angkutan di Air	400.000,00	1.001.490,50	250,37	500.000
1.3.2.	BAGIAN HASIL BUKAN PAJAK :	390.075.000,00	341.615.171,26	87,58	345.016.358
201	Iuran Hasil Hutan (IHH)	90.000.000,00	49.273.624,06	54,75	90.000.000
205	Pemb. Hak atas Tanah Pemerintah	20.000.000,00	45.551.094,00	227,76	20.000.000
208	Penerimaan Pertambangan Bahan Galian Golongan C	50.193.000,00	66.982.228,58	133,45	67.715.891
209	Iuran tetap Pengambilan Air Bawah Tanah (ABT)	228.882.000,00	179.718.224,62	78,52	167.225.467
210	Penerimaan Ijin Usaha Kepariwisata Daerah	1.000.000,00	90.000,00	9,00	75.000

Jember, April 1998.

KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN DABRAH TINGKAT II JEMBER

Drs. SUDARMAN.

P e m b i n a .  
NIP : 010 036 017.

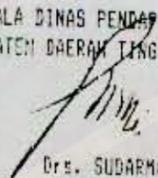
DAFTAR : TARGET DAN REALISASI PENDAPATAN ASLI DAERAH KABUPATEN DATI II JEMBER  
 TAHUN ANGGARAN 1996/ 1997 DAN TARGET TAHUN ANGGARAN 1997/ 1998.

Halaman : 0

NO.	KODING	D E S K R I P S I	TAHUN ANGGARAN 1996/ 1997			TARGET
			TARGET	REALISASI	%	TAHUN ANGGARAN 1997/ 1998
1.2-1.3		PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)	21.778.030.386,15	23.720.482.721,41	108,93	29.050.421.000,00
1.2.		PENDAPATAN ASLI DAERAH SENDIRI	14.909.140.058,15	15.948.072.695,39	106,95	13.140.510.000,00
1.2.1.		PAJAK DAERAH	3.284.250.000,00	3.459.196.870,00	105,37	3.394.300.000,00
1	003	Pi. Potong Hewan.	85.000.000,00	59.185.000,00	69,53	85.000.000,00
2	004	Pi. Pembangunan 1.	327.000.000,00	325.554.875,00	99,56	330.000.000,00
3	005	Pi. Rasio.	30.000.000,00	17.607.700,00	58,69	30.000.000,00
4	006	Pi. Hangea Asing.	9.000.000,00	3.601.000,00	40,00	9.000.000,00
5	008	Pi. Atas Pertunjukan dan - Keramaian Umum.	350.000.000,00	324.308.290,00	92,66	350.000.000,00
6	009	Pi. Reklame.	290.000.000,00	358.441.965,00	123,60	295.000.000,00
7	010	Pi. Anjing.	750.000,00	821.500,00	109,47	800.000,00
8	012	Pi. Penjualan Minuman yang - Mengandung Alkohol.	500.000,00	542.000,00	108,40	500.000,00
9	013	Pi. Kendaraan Tidak Bermotor.	75.000.000,00	83.168.250,00	110,89	75.000.000,00
10	016	Pi. Penerangan Jalan.	2.000.000.000,00	2.223.353.890,00	111,17	2.100.000.000,00
11	019	Pi. Pendaftaran Perusahaan.	20.000.000,00	22.268.600,00	111,34	20.000.000,00
12	029	Pi. Pengambilan Sarang Burung.	7.000.000,00	2.760.000,00	39,43	7.000.000,00
13	070	Denda Pajak.	0,00	2.125.000,00	0,00	0,00
1.2.2.		RETRIBUSI DAERAH	8.356.800.000,00	7.124.769.215,54	85,26	7.250.300.000,00
1	076	Uang Legas.	90.400.000,00	99.409.340,00	109,97	90.400.000,00
2	077	Uang Dispensasi Jalan/ Jembatan	350.000.000,00	350.000.000,00	100,00	385.000.000,00
3	080	Uang Pemeriksaan/ Pembatalan	108.000.000,00	109.176.000,00	100,99	108.000.000,00
4	081	Uang Sewa Tanah/ Bangunan.	31.900.000,00	18.347.010,00	57,51	31.900.000,00
5	082	Uang Sewaan/ IMB	425.000.000,00	290.908.850,55	68,45	390.000.000,00
6	084	Uang Penguburan.	400.000,00	502.500,00	125,63	400.000,00
7	088	Pengujian Kend. Tidak Bermotor.	54.000.000,00	45.998.000,00	85,18	54.000.000,00
8	090	Stasiun Bus dan Taxi.	550.000.000,00	550.354.150,00	100,06	600.000.000,00
9	091	Rumah Sakit dan Balai Pengobatan.	1.355.000.000,00	1.235.594.865,00	91,19	1.975.000.000,00
10	092	Tempat Rekreasi.	108.500.000,00	97.425.300,00	90,00	110.000.000,00
11	094	Pasar.	1.125.000.000,00	1.225.419.443,00	108,93	1.210.000.000,00
12	095	Pesanggrahan.	115.000.000,00	115.000.000,00	100,00	130.900.000,00
13	104	Parkir Kendaraan.	650.000.000,00	398.405.120,00	61,29	600.000.000,00
14	105	Surat Ijin Perusahaan Angkutan.	24.000.000,00	29.170.000,00	121,54	25.000.000,00
15	108	Kartu Ternak.	61.000.000,00	53.421.600,00	87,58	61.000.000,00
16	109	Kebersihan.	940.000.000,00	1.177.167.080,00	125,22	1.000.000.000,00
17	110	Pendaftaran Kartu Penduduk	0,00	1.696.000,00	0,00	0,00
18	112	Penerimaan motor pengangkut orang sakit dan kereta jenazah.	10.000.000,00	9.518.450,00	95,18	15.000.000,00
19	114	Sewa Alat-alat Berat.	20.000.000,00	18.625.000,00	93,13	30.000.000,00
20	115	Perbaikan Alat Pemadam Api.	3.500.000,00	3.163.500,00	90,39	3.500.000,00
21	116	Peron Terminal Bus.	275.000.000,00	258.310.700,00	93,75	290.000.000,00
22	117	Ijin Trayek Angkutan.	15.000.000,00	17.965.000,00	119,77	16.000.000,00
23	118	Kartu Keluarga	0,00	145.000,00	0,00	0,00
24	119	IPALR	50.000.000,00	10.187.300,00	20,37	140.000.000,00

NO.	BAGIAN POS/ AYAT	U R A I A N	TAHUN ANGGARAN 1997/1998			TAHUN ANGGARAN 1997/1998
			TARGET	REALISASI	%	
	1.2.3.	BAGIAN LABA BADAN USAHA MILIK DAERAH.	4.230.576.038,15	4.237.476.038,00	100,15	1.268.050.000,00
1	122	Pers. Daerah Air Minum.	11.000.000,00	11.000.000,00	100,00	0,00
2	128	Pers. Daerah Apotik.	11.400.000,00	11.400.000,00	100,00	11.900.000,00
3	129	Pers. Daerah Patrabuwi Argopuro.	5.500.000,00	5.500.000,00	100,00	6.150.000,00
4	130	Pers. Daerah Pemerahan Susu.	11.800.000,00	18.700.000,00	158,47	0,00
5	132	Pers. Daerah Perkebunan.	4.190.876.038,15	4.190.876.038,00	100,00	1.250.000.000,00
	1.2.4.	PENERIMAAN DINAS- DINAS.	863.516.000,00	881.836.295,00	102,12	1.002.950.000,00
1	145	Dinas Kesehatan Daerah.	625.816.000,00	679.083.080,00	108,51	658.585.000,00
2	146	Dinas Peternakan Daerah.	50.750.000,00	56.346.250,00	92,75	73.375.000,00
3	147	Dinas Pertanian Tanaman Pangan Daerah.	51.000.000,00	33.005.000,00	64,72	55.000.000,00
4	148	Dinas Perikanan Daerah.	4.950.000,00	5.228.400,00	105,62	5.000.000,00
5	152	Dinas Perkebunan Daerah.	121.000.000,00	108.173.565,00	89,40	121.000.000,00
6	154	Dinas Pasar Daerah.	0,00	0,00	0,00	20.000.000,00
	1.2.5.	PENERIMAAN LAIN-LAIN.	194.000.000,00	344.792.177,83	177,73	218.000.000,00
1	187	Penerimaan keuntungan dari penyerahan modal (deviden).	20.000.000,00	29.543.464,73	147,72	25.000.000,00
2	188	Penerimaan sebagian hasil keuntungan Pendayagunaan BPD.	135.000.000,00	224.920.456,10	166,61	150.000.000,00
3	189	Penerimaan Lain-lain.	39.000.000,00	90.328.257,00	231,51	43.000.000,00
	1.3.	BAGIAN BAGI HASIL PAJAK/ BUKAN PAJAK.	6.868.888.350,00	8.674.411.055,02	126,29	6.911.811.000,00
	1.3.1.	BAGIAN HASIL PAJAK :	6.548.419.350,00	8.324.184.460,86	127,12	6.521.736.000,00
1	191	Pajak Bumi dan Bangunan	5.375.000.000,00	6.371.599.873,00	129,70	5.400.000.000,00
2	192	Pajak Kendaraan Bermotor	1.173.019.350,00	1.352.168.479,36	115,27	1.121.326.000,00
3	193	Pajak Alat Angkutan dalam Air	400.000,00	416.108,50	104,03	400.000,00
	1.3.2.	BAGIAN HASIL BUKAN PAJAK :	320.469.000,00	350.226.604,16	109,29	390.075.000,00
1	201	Iuran Hasil Hutan	90.000.000,00	66.279.927,55	73,64	90.000.000,00
2	205	Pemb. Hak atas Tanah Pemerintah	14.000.000,00	35.985.477,00	257,04	20.000.000,00
3	208	Penerimaan Pertambangan Bahan Galian Golongan C	25.448.000,00	25.421.102,22	109,19	50.193.000,00
4	209	Iuran tetap Pengambilan Air Bawah Tanah (ABT)	190.021.000,00	210.882.097,39	110,98	228.582.000,00
5	210	Penerimaan Ijin Usaha Kepariwisata Daerah	1.000.000,00	1.658.000,00	165,80	1.000.000,00

Jember, April 1997.

KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN DAERAH TINGKAT II JEMBER

  
Drs. SUDARMAN.

DAFTAR : TARGET DAN REALISASI PENDAPATAN ASLI DAERAH KABUPATEN DATI 11 JEMBER  
 TAHUN ANGGARAN 1995/ 1996 DAN TARGET TAHUN ANGGARAN 1996/ 1997.

Halaman : 01.

NO.	BAGIAN POS/ AYAT	URAIAN	TAHUN ANGGARAN 1995/ 1996			TARGET
			TARGET	REALISASI	%	TAHUN ANGGARAN 1996/ 1997
1.2+1.3.		PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)	16.967.972.546,79	17.977.054.394,40	105,95	17.803.948.000,00
1.2.		PENDAPATAN ASLI DAERAH SENDIRI	10.281.171.418,79	10.707.220.058,79	104,14	11.350.065.000,00
1.2.1.		PAJAK DAERAH.	2.593.074.000,00	2.858.947.402,00	110,25	3.177.215.000,00
1	003	Pj. Potong Hewan.	85.000.000,00	89.123.000,00	104,85	85.000.000,00
2	004	Pj. Pembangunan 1.	265.000.000,00	311.568.717,00	117,57	280.000.000,00
3	005	Pj. Radio.	15.000.000,00	17.163.750,00	114,43	30.000.000,00
4	006	Pj. Bangsa Asing.	9.000.000,00	10.440.000,00	115,00	9.000.000,00
5	008	Pj. Atas Pertunjukan dan - Keramaian Umum.	315.000.000,00	319.214.594,00	101,34	360.000.000,00
6	009	Pj. Reklame.	212.500.000,00	255.173.330,00	120,08	250.000.000,00
7	010	Pj. Anjing.	50.000,00	54.500,00	109,00	715.000,00
8	012	Pj. Penjualan Minuman yang - Mengandung Alkohol.	250.000,00	253.500,00	101,40	500.000,00
9	013	Pj. Kendaraan Tidak Bermotor.	75.000.000,00	75.524.750,00	100,83	75.000.000,00
10	015	Pj. Penerangan Jalan.	1.500.034.000,00	1.689.732.441,00	112,53	2.000.000.000,00
11	017	Pj. Rumah Bala.	35.000.000,00	42.045.000,00	120,13	0,00
12	019	Pj. Pendaftaran Perusahaan.	80.000.000,00	68.719.000,00	85,89	80.000.000,00
13	029	Pj. Sarang Burung.	0,00	0,00	0,00	2.000.000,00
14	070	Denda Pajak.	0,00	235.000,00	0,00	0,00
1.2.2.		RETRIBUSI DAERAH.	5.571.070.499,60	5.784.151.859,50	103,80	5.000.000.000,00
1	076	Uang Leges.	19.500.000,00	15.654.650,00	80,28	20.000.000,00
2	077	Uang Dispentan.	300.000.000,00	301.686.572,00	100,56	350.000.000,00
3	080	Uang Pemeriksaan/ Peab Hewan.	102.000.000,00	101.492.200,00	99,49	104.500.000,00
4	081	Uang Sewa Tanah/ Bangunan.	12.850.000,00	13.970.020,00	108,72	30.000.000,00
5	082	Uang Seapadan/ Ruci.	425.000.000,00	294.774.013,00	69,36	425.000.000,00
6	084	Uang Penguburan.	400.000,00	467.500,00	116,88	400.000,00
7	088	STN Kendaraan Tidak Bermotor.	42.000.000,00	49.295.500,00	117,35	54.000.000,00
8	090	Stasiun Bus/ Taxi.	475.000.000,00	504.720.750,00	106,26	500.000.000,00
9	091	RSU dan Balai Pengobatan.	765.000.000,00	990.921.154,00	130,84	1.250.000.000,00
10	092	Tempat Rekreasi.	86.000.000,00	88.452.350,00	102,85	105.500.000,00
11	094	Pasar-Pasar.	950.000.000,00	1.047.158.040,00	110,23	1.025.000.000,00
12	095	Pesanggrahan-Pesanggrahan.	100.000.000,00	100.000.000,00	100,00	105.000.000,00
13	104	Parkir Kendaraan.	575.000.000,00	575.024.980,00	100,00	600.000.000,00
14	105	Sipa.	17.500.000,00	21.163.000,00	120,93	20.000.000,00
15	108	Kartu Ternak.	55.000.000,00	57.598.250,00	104,72	60.500.000,00
16	109	Kebersihan.	800.000.000,00	957.345.240,00	119,66	900.000.000,00
17	110	Pendaftaran Kartu Penduduk	247.750.499,60	300.297.049,60	121,21	0,00
18	112	Ambulance & Mobil Jenazah.	10.000.000,00	6.371.000,00	63,71	10.000.000,00
19	113	Timbangan Ternak.	300.000,00	181.000,00	60,33	0,00
20	114	Sewa Mesin Gilas.	20.000.000,00	20.221.000,00	101,11	20.000.000,00
21	115	Pemadaa Api.	7.500.000,00	8.004.000,00	106,71	7.500.000,00
22	116	Peron Terminal Bus.	250.170.000,00	267.289.700,00	106,81	275.000.000,00
22	117	Ijin Trayek Angkutan.	14.000.000,00	14.105.000,00	100,75	14.000.000,00

NO.	BAGIAN POSY RYAT	U R - I R N	TAHUN ANGGARAN 1995/1996		%	TARGET
			TARGET	REALISASI		TARGET TAHUN ANGGARAN 1995/1996
1.2.3.		BAGIAN LABA BADAN USAHA MILIK DAERAH.	1.027.500.000,00	1.020.800.000,00	99,33	1.138.700.000,00
1	122	Pers. Air Minum.	10.000.000,00	10.000.000,00	100,00	10.000.000,00
2	123	Pers. Daerah Apotik.	10.700.000,00	10.700.000,00	100,00	11.400.000,00
3	127	Pers. Daerah Argojuro.	5.000.000,00	5.000.000,00	100,00	5.500.000,00
4	130	Pers. Daerah Pemrosesan Susu.	11.200.000,00	4.400.000,00	41,53	11.800.000,00
5	131	Pers. Daerah Pertambangan.	0,00	0,00	0,00	0,00
6	132	Pers. Daerah Perkebunan.	1.000.000.000,00	1.000.000.000,00	100,00	1.100.000.000,00
1.2.4.		PERERIMAAN DINAS-DINAS.	783.500.000,00	759.122.500,00	96,93	856.750.000,00
1	145	Dinas Kesehatan Daerah.	513.000.000,00	512.949.200,00	99,99	519.500.000,00
2	146	Dinas Peternakan Daerah.	10.750.000,00	49.751.900,00	461,99	60.750.000,00
3	147	Dinas Pertanian Tanaman Pangan Daerah.	48.750.000,00	49.750.000,00	102,03	51.000.000,00
4	148	Dinas Perikanan Daerah.	4.000.000,00	4.021.700,00	100,53	4.500.000,00
5	152	Dinas Perkebunan Daerah.	110.000.000,00	129.749.700,00	117,95	121.000.000,00
1.2.5.		PENERIMAAN LAJUH-LAJUH.	196.016.719,19	276.798.209,19	141,21	194.000.000,00
1	187	Bevenda.	19.250.919,19	19.250.919,19	100,00	20.000.000,00
2	188	Penerimaan sebagian Hasil - Pendayagunaan KPD.	101.000.000,00	192.240.475,19	190,34	135.000.000,00
3	189	Lain-lain.	51.765.800,00	65.306.814,81	126,35	39.000.000,00
1.3.		BAGIAN BAGI HASIL PAJAK/BUKAN PAJAK.	7.268.804.416,00	7.269.804.303,51	100,02	8.451.000.000,00
1.3.1.		BAGIAN HASIL PAJAK :	6.443.331.449,00	6.937.777.798,77	107,68	6.143.814.000,00
1	191	Pajak Bumi dan Bangunan	1.147.041.700,00	5.095.598.000,00	444,27	5.700.000.000,00
2	192	Pajak Kendaraan Bermotor	1.201.901.514,00	1.060.799.501,77	87,40	945.434.000,00
3	193	Pajak Angkutan dalam Air	701.575,00	401.575,00	57,24	300.000,00
1.3.2.		BAGIAN HASIL BUKAN PAJAK :	741.019.979,00	292.026.504,74	39,41	305.186.000,00
1	201	Iuran Hasil Hutan	90.000.000,00	113.926.500,00	126,55	90.000.000,00
2	205	Pemb. Hak atas Tanah Perairan.	14.000.000,00	18.125.340,00	129,47	14.000.000,00
3	206	Penerimaan Pertambangan Bahan Galian Golongan I.	48.200.000,00	38.889.584,26	80,68	25.410.000,00
4	209	Iuran cetak Penerimaan SPT dan Iuran Produksi	87.230.950,00	120.997.372,64	138,71	174.671.000,00
5	210	Penerimaan Ijin Usaha Kebanriwisa- taan Daerah	1.574.000,00	1.331.750,00	84,61	950.000,00

Jember, April 1996.

KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN DAERAH JEMBER II JEMBER

*[Handwritten Signature]*

SHARDAH

