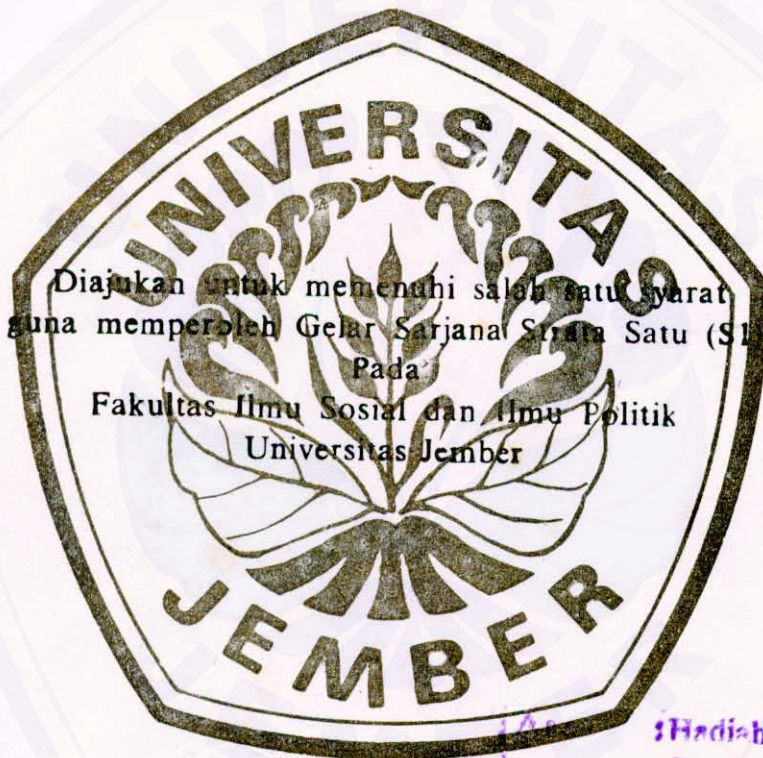




**HUBUNGAN MOTIVASI PIMPINAN DENGAN SEMANGAT KERJA
BAWAHAN DALAM PEMUNGUTAN RESTRIBUSI DAERAH**
(Suatu Studi di Kantor Dinas Pendapatan Daerah, Kabupaten Dati II Jember)

SKRIPSI



Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
guna memperoleh Gelar Sarjana S1
Pada
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Oleh :

Joko Anwar Pribadi

NIM. E1C195162

Terima : Hadiah
No. Induk : Pembelian
: Tgl. 21 OCT 2003
fat

S
Klass
658-3
PR1
H
C.1

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

2002

MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.
Maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan kerjakanlah dengan
sungguh-sungguh urusan yang lain “

(QS 94 :6,7)

“Tidak ada penggunaan waktu yang lebih produktif daripada membuat
rencana kedepan. Makin banyak waktu kita gunakan untuk perencanaan
sebuah proyek apapun, makin sedikit jumlah waktu yang diperlukan untuk
proyek itu. Dan jangan biarkan kesibukan kerja hari ini, menyerap waktu
perencanaan dari jadwal kita”

(Edwin C. Bliss)

Halaman Persembahan

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

1. Kedua orang tuaku yang selalu memberikan doa dan dukungannya
2. Winih, istriku yang senantiasa menemaniku dengan ketulusannya
3. Adikku, Iva Dwi Setyorini yang senantiasa aku sayangi
4. Kawan-kawanku AN GP 95 yang telah memberikan bantuannya dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Almamaterku tercinta

Pengesahan

Diterima dan Dipertahankan Di Depan Panitia Penguji Skripsi Guna Memenuhi
Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Strata Satu (S1)

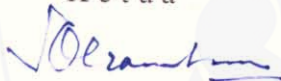
Jurusan Ilmu Administrasi
Program Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Pada

Hari : Sabtu
Tanggal : 12 Januari 2002
Pukul : 9.00-10.00 WIB

Panitia Penguji

Ketua



Drs. Soeranto Soerantomo

NIP : 130 518 485

Sekretaris



Drs. H. Humaidi, SU

NIP : 130 261 662

Tim Penguji

- | | | |
|----------------------------|---------------|--|
| 1. Drs. S. Soerantomo | Ketua |  |
| 2. Drs. H. Humaidi | Sekretaris I | () |
| 3. Dra. Anastasia M, M. SI | Sekretaris II | () |
| 4. Drs. Anwar, M. SI | Anggota | () |
| 5. Dra. Inti Wasiati, MM | Anggota | () |

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember



Drs. H. Moch TOERKI

Nip : 130 524 832

Kata Pengantar

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. Karena atas segala rahmat dan hidayah-Nya, penulis mampu menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Hubungan motivasi pimpinan dengan semangat kerja pegawai dalam pemungutan redistribusi daerah” dengan baik dan lancar, sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelas sarjana sosial pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan moril dan materiil dari berbagai pihak yang tidak terhingga nilainya. Oleh karena itu pada kesempatan yang berbahagia ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulusnya kepada :

1. Bapak Drs.H.Humaidi Su dan Ibu Anastasia M,Msi selaku dosen pembimbing yang dengan seksama dan penuh kesabaran memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini
2. Bapak Drs. H.Toerki selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik atas segala bantuannya.
3. Bapak Drs. Agus Budiharjo ,MA, selaku ketua jurusan Ilmu Administrasi yang telah membantu kelancaran proses skripsi ini.
4. Bapak Drs. H.Budijono,Msi selaku ketua program Studi Ilmu Administrasi Negara.
5. Bapak Drs. Anwar selaku dosen wali
6. Bapak ibu dosen serta staf administrasi Ilmu Sosial dan Ilmu politik Universitas Jember atas segala bantuannya.
7. Bapak kepala pimpinan beserta staf Kantor DIPENDA Kabupaten Jember atas segala bantuannya guna penyelesaian skripsi ini.

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Daftar Absensi Pegawai Dipenda	6
Tabel 2. Data Target dan Realisasi Restribusi Daerah Tahun 1998/1999-Tahun 2000	9
Tabel 3. Jumlah Karyawan DIPENDA TK II Jember Berdasarkan tingkat pendidikan	46
Tabel 4. Komposisi Karyawan DIPENDA Kabupaten Jember Berdasarkan Seksi/Unit	46
Tabel 5. Data Skore Jawaban Responden untuk Indikator Perilaku Mendukung (X1)	50
Tabel 6. Data Skore Jawaban responden untuk Indikator Sikap Bersahabat (X2)	51
Tabel 7. Data Skore Jawaban responden untuk Indikator Memperhatikan kesejahteraan pegawai (X3)	52
Tabel 8. Total Skore Jawaban Responden tentang Variabel X.....	53
Tabel 9. Data Skore Jawaban Responden untuk Indokator Kerjasama (Y1).....	55
Tabel 10. Data Skore Jawaban Responden Untuk Indikator Kesetiaan (Y2).....	56
Tabel 11. Data Skore jawaban Responden untuk indikator Disiplin Kerja (Y3).....	57
Tabel 12. Total Skore Jawaban Responden tentang variabel Y.....	58
Tabel 13. Total skore I Nilai Rank dari Variabel Motivasi Pimpinan (X).....	60
Tabel 14. Total skore II Rank Dari Variabel Semangat kerja Pegawai (Y)....	61
Tabel 15. Tabel total skore I dan total skore II untuk mencari Korelasi Variabel	

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN KATA PENGANTAR	v
HALAMAN DAFTAR TABEL	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	vii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	
1.3.1 Tujuan Penelitian	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian	10
1.4 Kerangka Teori	10
1.5 Konsepsi Dasar	15
1.5.1 Konsep Motivasi Pimpinan (Variabel X)	16
1.5.1.1 Perilaku Mendukung (X1)	18
1.5.1.2 Sikap Bersahabat (X2)	19
1.5.1.3 Memperhatikan kesejahteraan pegawai (X3)	19
1.5.2 Konsep Semangat Kerja (Variabel Y)	20
1.5.2.1 Kerjasama (Y1)	22
1.5.2.2 Kesetiaan (Y2)	22
1.5.2.3 Disiplin Kerja (Y3)	22
1.6 Hipotesis	23

1.7 Definisi Operasional.....	24
1.7.1 Variabel Pengaruh (X) yaitu Motivasi Pimpinan	
1.7.1.1 Perilaku Mendukung (X1)	25
1.7.1.2 Sikap Bersahabat (X2).....	25
1.7.1.3 Memperlihatkan kesejahteraan pegawai (X3) ..	26
1.7.2 Variabel Terpengaruh (Y) yaitu Semangat kerja Pegawai	
1.7.2.1 Kerjasama (Y1)	27
1.7.2.2 Kesetiaan (Y2).....	27
1.7.2.3 Disiplin Kerja (Y3).....	27
1.8 Metode Penelitian.....	28
1.8.1 Penentuan Populasi.....	29
1.8.2 Metode Penentuan Sampel	30
1.8.3 Pengumpulan Data	31
1.8.3.1 Teknik Observasi.....	31
1.8.3.2 Teknik Interview	32
1.8.3.3 Teknik Kuisisioner	32
1.8.3.4 Teknik Dokumentasi	33
1.8.4 Metode Analisa data.....	33
II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN	
2.1 Pengantar.....	36
2.2 Kedudukan ,Tugas Pokok dan fungsi Serta Kewenangan.....	36
2.3 Susunan Organisasi dan tata Kerja Kantor DIPENDA	
2.3.1 Susunan Organisasi	38
2.3.2 tata Kerja Dipenda Kabupaten Jember.....	46

III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN	
3.1 Pendahuluan	48
3.2 Variabel Pengaruh atau Independent Variabel (X)	
3.2.1. Perilaku Mendukung (X1)	49
3.2.2. Sikap Bersahabat (X2).....	49
3.2.3. Memperlihatkan Kesejahteraan Pegawai (X3).....	49
3.3 Variabel Terpengaruh atau Dependent Variabel (Y)	
3.3.1. Kerjasama (Y1).....	54
3.3.2. Kesetiaan (Y2).....	54
3.3.3. Disiplin Kerja (Y3).....	54
IV. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA	
4.1 Pengantar	59
4.2 Penentuan Nilai Rank	59
4.3 Perhitungan Korelasi	62
V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	67
5.2 Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagaimana kita ketahui bahwa Indonesia sebagai negara berkembang berupaya mencapai tujuan melalui pembangunan. Indonesia telah meletakkan dasar dan pola dasar struktural dalam mencapai bentuk pembangunan yang diinginkan. Pola pembangunan yang berencana menunjukkan kontinuitas dan konsistensi pembangunan yang ditempuh dalam mencapai tujuan pembangunan yang kompleks. Dalam usaha itu dibutuhkan tenaga pelaksana yang benar-benar mempunyai kemampuan dan kecakapan yang baik. Pembangunan itu tidak akan berhasil dengan sendirinya tanpa melibatkan seluruh masyarakat yang merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah dengan rakyat yang membantu kerjasama nasional.

Menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya Administrasi Pembangunan dirumuskan :

“Pembangunan adalah usaha atau serangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan berencana yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara dan pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembangunan bangsa “
(1985 :9)

Pembangunan yang sedang dilakukan oleh bangsa Indonesia meliputi segala bidang, maka diperlukan peranan masyarakat secara keseluruhan dan pembiayaan yang besar. Kegiatan pembangunan pemerintah dibiayai pemerintah pusat, pemerintah Daerah Tingkat I dan pemerintah Tingkat II, serta pemerintah desa.

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 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 lebih tinggi serta pinjaman daerah. Hal tersebut yang

sesuai dengan UU No 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah. Bab VIII pasal 79 yaitu sumber-sumber pendapatan daerah terdiri atas :

- a. Pendapatan Asli Daerah yaitu
 1. hasil pajak daerah
 2. hasil restribusi 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

Dalam rangka mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah Tk II sektor restribusi daerah merupakan sektor yang sangat besar untuk digali dan diperluas pengelolaannya, karena sektor restribusi daerah dipungut atas dasar balas jasa yang disediakan pemerintah daerah.

Menurut Rochmad Sumitro (1979:17) pengertian restribusi secara umum adalah pembiayaan-pembiayaan kepada negara yang dilakukan oleh mereka yang menggunakan jasa-jasa negara. Sedangkan menurut Soedargo (1964:1) restribusi merupakan pungutan sebagai pembayaran untuk jasa yang oleh negara secara langsung diberikan kepada yang berkepentingan. Josef Riwo Kaho (1988:3) menyatakan bahwa ciri-ciri mendasar dari restribusi adalah sebagai berikut :

- a) Restribusi 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 restribusi 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) restribusi merupakan pungutan yang umumnya budgeternya tidak

menonjol, (5) retribusi daerah untuk tujuan tertentu, tetapi dalam banyak hal lebih dari pengambilan biaya yang telah dikeluarkan oleh pemerintah daerah untuk memenuhi permintaan anggota masyarakat.

Retribusi daerah yang dikelola oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember untuk tahun anggaran 1998/1999-2000 hanya 15 retribusi dari 23 macam retribusi yang dulunya ada untuk tahun anggaran tahun 1994/1995-1997/1998. 15 retribusi tersebut yaitu :

- Retribusi pelayanan kesehatan
- Retribusi Pelayanan Sampah
- Retribusi pelayanan pemakaman dan pengabuan mayat
- Retribusi pasar
- Retribusi pemeriksaan alat pemadam kebakaran
- Retribusi pemakaian kekayaan daerah
- Retribusi pertokoan
- Retribusi terminal
- Retribusi Villa
- Retribusi rumah potong hewan
- Retribusi tempat rekreasi dan olah raga
- Retribusi ijin trayek
- Retribusi penjualan produk daerah
- Retribusi parkir kendaraan di pinggir jalan

Menurunnya jumlah dari jenis retribusi daerah Kabupaten Jember dikarenakan kurang prospeknya sumber-sumber penerimaan, sehingga kurang menggemirakan bagi peningkatan PAD. Keberhasilan penerimaan retribusi daerah tergantung administrator/pejabat Dipenda Tk II sebagai pelaksana. Sebagai individu, manusia mempunyai tujuan masing-masing dalam kehidupannya. Namun dalam pencapaian tujuan tersebut manusia memerlukan orang lain untuk bersama-sama mewujudkannya. Kerjasama antar individu tersebut akan berjalan dengan baik apabila dilengkapi dengan sarana atau alat, karena dengan demikian segenap potensi

sumber daya manusia tersebut akan dapat dikerahkan semaksimal mungkin demi tercapainya usaha. Sarana atau alat yang dimaksud adalah organisasi.

Menurut Suwarno Handyaningrat, organisasi didefinisikan sebagai :

“ Sarana atau alat untuk mencapai tujuan oleh karena itu dikatakan bahwa organisasi adalah wadah kegiatan dari orang-orang yang kerjasama dalam usaha mencapai tujuan dalam wadah kegiatan tersebut setiap orang harus jelas dan tegas wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan serta tata kerjanya “ (1984 ; 42)

Selanjutnya Sondang P. Siagian berpendapat sebagai berikut :

“ Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama secara formal ikat terikat dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang atau beberapa orang yang disebut bawahan “ (1986; 11)

Dari kedua pendapat diatas dapat diketahui bahwa setiap bentuk organisasi terdiri dari unsur-unsur pokok tertentu sebagai berikut :

1. Wadah atau tempat kerjasama
2. Terdiri dari dua orang atau lebih
3. adanya kerjasama dalam menjalankan tugas yang di dasarkan pada wewenang dan tanggung jawab
4. adanya kejelasan tugas wewenang dari anggotanya
5. adanya tujuan yang jelas

Berkaitan dengan hal tersebut maka manusia memegang peranan penting sebagai sumber daya utama yang tidak dapat digantikan tehnologi apapun. Bagaimanapun baiknya suatu organisasi, lengkapnya sarana atau fasilitas kerja, tidak akan punya arti tanpaa adanya manusia yang mengatur, menggunakan dan memelihara organisasi tersebut.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manusia yang menjadi pusat dan sumber inspirasi bagi aktivitas organisasi. Berkaitan dengan hal ini Malayu SP Hasibuan mengatakan sebagai berikut :

“Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi itu tidak mungkin dapat terwujud tanpa peran aktif karyawan. Bagaimanapun tangguhnyalah peralatan yang dimiliki organisasi tersebut tidak ada manfaatnya bagi organisasi jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan” (1990;10)

Oleh karenanya memberikan perhatian yang besar pada pegawai suatu organisasi mutlak diperlukan, karena bagaimanapun pegawai tersebut adalah manusia yang merupakan salah satu sumber daya yang sangat besar dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu organisasi dibutuhkan adanya pegawai yang mampu menghasilkan produk sesuai dengan harapan ketika pegawai diserahi tugas untuk pertama kali. Kualitas kerja yang tinggi seorang pegawai dapat dicapai dengan adanya semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja merupakan salah satu bagian yang penting yang harus diperhatikan, sebab didalamnya menyangkut masalah kejiwaan pegawai untuk bersedia bekerja sama yang baik serta rela berkorban untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian semangat kerja pegawai perlu sekali untuk ditingkatkan agar tujuan organisasi dapat terealisasi dengan baik.

Peningkatan semangat kerja pegawai mutlak diperlukan baik oleh organisasi publik maupun organisasi non pemerintah. Seperti halnya pada kantor Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sebagai organisasi pemerintah mempunyai tujuan untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan secara keseluruhan.

Di dalam organisasi yang bersifat kenegaraan pegawai negara merupakan faktor yang sangat penting dalam memajukan keberhasilan organisasi. Dengan demikian pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan pegawai sangatlah

diperlukan untuk mendorong disiplin dan semangat kerja mereka agar mencapai kerja yang berkualitas, efisien serta efektif.

Menurut pasal 3 Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, pegawai negeri didefinisikan sebagai unsur aparatur negara abdi negara, abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan UUD 1945, negara dan pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan.

Dengan pengertian tersebut maka jelaslah pegawai negeri mempunyai kedudukan yang sangat penting sebagai aparatur negara, abdi negara serta abdi masyarakat dalam kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Sebagai organisasi yang berstruktur dan sistematis, dengan pembangunan tugas dan wewenang yang jelas seperti halnya kantor Dipenda, maka pegawai merupakan unsur pokok bagi keberhasilan pencapaian tujuan sehingga perlu mendapatkan perhatian yang cukup besar. Perhatian ini dapat berupa pembinaan sikap mental pegawai, agar terwujud aparatur pegawai yang bertanggung jawab profesional, bersih, jujur berwibawa sehingga tercapai produktifitas yang baik. Untuk menunjang tercapainya produktifitas yang baik diperlukan pegawai negeri yang mempunyai semangat kerja yang baik pula.

Semangat kerja ini penting bagi suatu organisasi karena akan mendorong pegawai bekerja dengan senang hati dan bergairah. Sehingga produktivitas kerja dalam pelaksanaan tugas akan dapat berjalan dengan lancar. Seperti yang telah dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito, bahwa semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik (1982; 160)

Jelas bahwa semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas pegawai dalam pelaksanaan tugasnya, dan apabila semangat kerja menurun akan menimbulkan akibat yang tidak menguntungkan bagi organisasi. Akibat-akibat itu umpamanya terjelma dalam bentuk tindakan atau perbuatan yang merugikan misalnya suasana jam kantor yang efektif mereka jadikan suasana kerja yang santai, yaitu

sering terlambat datang ke kantor , meninggalkan kantor sebelum jam kantor usai, atau sering membaca koran pada jam-jam kantor, melalaikan tugas dan tanggung jawab, serta sering menghabiskan waktu kerjanya di kantin kantor, yang mana hal ini merupakan pemborosan biaya sekaligus waktu.

Kurangnya semangat kerja pegawai juga disebabkan karena kurangnya kerjasama antar pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya dalam satu instansi. Mereka kurang menyadari bahwa tujuan organisasi merupakan tujuan bersama mereka dan kurangnya kesadaran bahwa tugas yang dilaksanakan adalah merupakan rangkaian kerja sama dari seluruh tugas organisasi.

Menurut Moekijat semangat kerja yang rendah dapat ditinjau apabila mereka tampak tidak puas , lekas marah, sering sakit, suka membantah gelisah dan pesimistis, reaksi ini dapat dikatakan sebagai bukti rendahnya semangat kerja”(1983 ;139)

Lebih lanjut mengenai semangat kerja , Alexander Leighten mengemukakan bahwa :

“Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok untuk bekerja sama dengan giat dan konsekwen dalam mengejar tujuan bersama”(Moekijat, 1983 ;180)

Sedangkan menurut Alfred L Lateiner dan J.E Levine sepeti yang dikutip oleh Imam Soejonomenyatakan bahwa ;

“Semangat kerja yang buruk dapat dilihat dengan adanya absensi yang tinggi dan pemindahan karyawan yang sering, jumlah kecelakaan yang besar dan mengerutu di mana-mana” (1984;52)

Dari berbagai pendapat diatas jelas bahwa adanya semangat kerja yang rendah yang demikian oleh para pegawai akan sangat merugikan instansi yang terkait. Demikian juga dengan pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah pada umumnya mereka dapat dikatakan sudah melaksanakan tugas pekerjaannya dengan bersungguh-sungguh dan disiplin. Namun belum berarti semua pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya dengan penuh semangat.

Untuk itu penulis memberikan gambaran tentang keadaan semangat kerja ,yaitu melalui daftar absensi pegawai kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember ,pada periode Bulan Nopember 2000 sampai Agustus 2001.

Tabel 1. Daftar absensi pegawai Dipenda pada bulan Nopember 2000 s/d Agustus 2001

No	Bulan	Jumlah Absensi (tanpa ket)	%	Rata-rata %
1	Nopember	2	6,66	
2	Desember	2	6,66	
3	Januari	4	13,3	
4	Februari	3	10	
5	Maret	6	20	10,65%
6	April	2	6,66	
7	Mei	5	16,6	
8	Juni	1	3,33	
9	Juli	3	10	
10	Agustus	4	13,3	

Sumber : Data primer diolah oleh penulis

Berkaitan dengan masalah absensi pegawai ini dikatakan oleh Edwin B Flippo bahwa “tingkat absensi tertinggi yang bisa ditolerir adalah hanya sampai dengan 3 % saja , sedangkan selebihnya tidak dapat ditolerir lagi “. Berdasarkan batasan tingkat absensi yang bisa ditolerir dari Edwin B Flippo , maka diketahui bahwa tingkat absensi pegawai tersebut sebesar 10,65% itu sudah tergolong besar karena melampaui batasan yang ditentukan hanya sebesar 3% saja. Dari tingginya tingkat absensi rata-rata itu menunjukkan bahwa sesungguhnya semangat kerja pegawai di kantor tersebut masih belum optimal . Hal ini sejalan dengan pendapat Alex S.Nitisemito yang mengemukakan indikasi-indikasi turunnya semangat kerja sebagai berikut :

1. Turunnya produktifitas kerja
2. Tingkat absensi yang naik/tinggi
3. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi
4. Tingkat kerusakan yang tinggi/ naik
5. Kegelisahan, dimana-mana
6. Tuntutan yang seringkali terbengkalai
7. Pemogokan "(1982 ;161)

Tinggi rendahnya semangat kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh persoalan manajerial antara pimpinan dan bawahan. Dimana seorang pimpinan harus dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat AA Gondo Kusumo sebagai berikut :

"Semangat kerja /moril kerja adalah refleksi dari sikap pribadi maupun sikap kelompok terhadap kerja dan seperti dilakukan oleh setiap bawahan. Semangat kerja juga sedikit banyak dipengaruhi oleh faktor –faktor atas yaitu pimpinan " (1990 ;13)

Dari keadaan demikian seorang pemimpin harus tanggap terhadap persoalan tersebut. Seorang pemimpin harus mempunyai suatu cara atau kemampuan menyelesaikan masalahnya dengan memberikan dan melaksanakan prinsip motivasi kepada bawahan agar dapat bekerja dengan baik, karena pada hakekatnya bawahan atau pegawai sebagai faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sehingga untuk itu diperlukan seorang pemimpin dengan maksud sumber daya manusia tersebut dapat dikembangkan sedemikian rupa untuk dapat bermanfaat bagi organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut Sondang P. Siagian mengemukakan sebagai berikut :

"Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan para pemimpin untuk menggerakkan sumber –sumber dan alat-alat tersebut sehingga penggunaannya berjalan dengan efisien ekonomis dan efektif" (1986 ; 7)

Sedangkan pengertian pemimpin menurut pendapat Soekarna adalah :

“ Seorang pemimpin adalah seorang yang dapat menggerakkan , memimpin memberikan fasilitas-fasilitas, memberikan contoh? Teladan serta memberikan gairah kerja. Pada unsur mendidik dapat mengantarkan yang dipimpin kearah yang sempurna dengan memberikan petunjuk”(Moekijat,1989 ; 213)

Untuk menggerakkan , mengajak dan mempengaruhi pegawai, pimpinan harus memberikan motivasi karena dengan pemberian motivasi akan menambah spirit bawahan, sebab dengan motivasi ini bawahan merasa diperhatikan merasa tidak diperintah saja, sehingga bisa melaksanakan pekerjaan dengan perasaan senang dan bersemangat.

Sehubungan dengan tugas pimpinan yang berkaitan dengan motivasi, Buchari Zainun mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

“Kebutuhan dan kepentingan pegawai itu merupakan kekuatan pendorong bagi mereka untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan organisasi . Setiap pegawai akan mengejar dan mewujudkan tujuan pemenuhan kebutuhan dan kepentingan tersebut akan memberi manfaat bagi organisasi “ (1984 ;15)

Selanjutnya mengenai motivasi , Onong Udjana Effendi berpendapat bahwa motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki “ (1989 ; 69)

Dari pendapat tersebut , maka motivasi merupakan kegiatan memberikan dorongan kepada orang lain yaitu pegawai untuk mengambil suatu kegiatan atau tindakan yang dikehendaki oleh pimpinan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Maka dari hal tersebut ,pimpinan sebagai orang yang berkepentingan dalam meraih keberhasilan organisasi , jika ingin sukses dalam melaksanakan tugas mengantarkan organisasi mencapai tujuan yang diharapkan melaluil suatu proses kerjasama, maka hal-hal yang berhubungan dengan motivassi harus mendapat perhatian yang utama, sehingga bilamana semangat kerja turuna maka akan

menyebabkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

Berkaitan dengan hal diatas ,perlu kiranya kita simak pendapat Heidjarahmaan yaitu :

“Pemberiaan motivasi akan menimbulkan atau meningkatkan semangat kerja “ (1977 ;18)

Dengan demikian jelaslah fungsi dari motivasi dimana semua akibat yang ditimbulkan dari pemberian motivasi selalu berkaitan dengan semangat kerja dan keberhasilan pencapaian tujuan.

Demikian pula di Kantor Dipenda tujuan utama organisasi ini adalah tercapainya target dari pendapatan asli daerah.Khususnya disini restribusi daerah, penulis mendapatkan bahwa sebagian dari pos penerimaan restribusi daerah belum mencapai target yang diharapkan. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 2 : Data Target dan Realisasi pendapatan Daerah Tahun 1999/2000- Tahun 2000

Jenis pendapatan	Tahun			
	1999/2000		2000	
	target	Realisasi	target	Realisasi
I Pendapatan Asli Daerah				
a. Pendapatan Daerah	4430000000	5408901874	4358300000	5015313691
b. Restribusi Daerah	11371032309	11239034076	9537952001	9195041100
c. Laba Usaha BUMD	8177514894	8177514894	2267138167	2262238167
d. Lain-lain pendapatan	400000000	786461218	820921116	1005611548
Total PAD	24378547204	25611912063	16984311284	16478604507
II. Pendapatan Bagi hasil				
a. Bagi hasil Pajak	9993046000	13849591666	9334000000	15837475928
b. Bagi Hasil non pajak	20641620	63024553	20000000	1407248000
Total pendapatan bagi hasil	10013687620	13912616219	9354000000	15979200729
I+II Total	34392234824	39524528283	26338311284	32456805236

Sumber : Data Kaur Administrasi Kantor Dipenda

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa untuk tahun anggaran 1999/2000 dan tahun 2000 penerimaan restribusi tidak mencapai target yang diharapkan, padahal penerimaan restribusi merupakan sumber paling menentukan bagi PAD kabupaten Jember yaitu sebesar 43,8 % dari total sumber PAD yang ada.

Melihat dari hal tersebut diatas maka diperlukan adanya motivasi yang lebih dari pimpinan agar semangat kerja dari pegawai dapat meningkat sehingga target dari restribusi daerah akan tercapai tiap tahunnya.

Berdasarkan uraian yang penulis sebutkan diatas, maka penulis terdorong untuk mengadakan penelitian tentang, "Hubungan Motivasi Pimpinan dengan Semangat kerja Bawahan dalam Pemungutan Restribusi Daerah" (Suatu studi di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Dati II Jember).

1.1 Perumusan Masalah

Dalam setiap penelitian tidak lepas dari adanya masalah yang membutuhkan suatu permulaan.

Usman Tampobolon menjelaskan pengertian tentang masalah sebagai berikut :
"Masalah atau problem adalah kesulitan, hambatan, tantangan yang perlu pemecahan dan di jawab. Yang dimaksud pemecahan masalah adalah masalah yang harus mendapatkan penyelesaian , dappat diatasi. Masalah yang harus dijawab adalah masalah yang cara mengatasinya berupa jawaban yang tepat dan karena masalah itu menimbulkan pertanyaan, maka perlu diusahakan jawabannya" (1970 ; 102)

Untuk merumuskan suatu permasalahan harus memenuhi beberapa persyaratan seperti dikemukakan oleh A.A Loedin yaitu :

1. Menunjukkan hubungan antara dua variabel
2. Persoalan harus ditegaskan dalam bahasa yang jelas dan untuk mudahnya dituangkan dalam bentuk kalimat tanya.
3. Persoalan harus memungkinkan pengukuran secara empiris" (1980 ; 90)

Berdasarkan pendapat tentang masalah tersebut diatas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

“apakah ada hubungan antara motivasi pimpinan dengan semangat kerja bawahannya dalam pemungutan retribusi daerah pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Dati II Jember”.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui secara jelas hubungan antara motivasi yang diberikan pimpinan dengan semangat kerja bawahan dalam pemungutan retribusi daerah.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Setelah tujuan tersebut dicapai, penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat yaitu sumbangan bagi ilmu pengetahuan, serta berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan sehubungan dengan tema atau permasalahan dalam tulisan ini dan penulis harapan dapat dijadikan input bagi Kantor Dinas Pendapatan Daerah di Kabupaten Dati II Jember.

1.4 Kerangka Teori

Dalam rangka kegiatan penelitian mulai dari awal sampai akhir harus mengikuti kerangka-kerangka pemikiran yang utuh guna memberikan jawaban yang dilontarkan dalam bentuk perumusan masalah . Dalam upaya membahas masalah diperlukan suatu konsep atau pandangan teoritis yang jelas dan benar. Untuk itu keberadaan suatu teori sangat membantu dalam permasalahan tersebut. Teori menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi (1989 :7) adalah serangkaian asumsi , konsep, definisi dan preposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antara konsep”.

Adanya proses kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang dikehendaki sering disebut dengan istilah administrasi. Administrasi menurut Sondang P Siagian (Ulbert silalahi,1992:9) :”keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerjasama demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Proses kerjasama secara organisatoris adalah upaya pencapaian tujuan organisasi ini terjalin dengan baik apabila ada pemaksimalan potensi sumber daya manusia yang ada sebagai salah satu unsur organisasi.

Administrasi tidak bisa lepas dari sistem manajemen yang baik. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarnya bergantung dari dan ditentukan oleh kemampuan para pemimpin untuk mendayagunakan sumber daya manusia dan materiil (human dan materiil resources).

Sedangkan pengertian dari manajemen sendiri menurut Miftah Toha (Ulbert Silalahi, 1992:136) adalah aktifitas menggerakkan segenap orang dan mengarahkan semua fasilitas yang dipunyai oleh sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini senada dengan pernyataan dari Sondang P Siagian (Ulbert Silalahi, 1992 :137) yaitu manajemen merupakan kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Usaha kerjasama dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu tadi sangat membutuhkan arti pentingnya suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan pandangan Suwarno Handyaningrat (1984:24) : "organisasi adalah sarana atau alat untuk mencapai tujuan oleh karena itu dikatakan bahwa organisasi adalah wadah kegiatan orang-orang yang bekerjasama dalam usaha mencapai tujuan .Dalam wadah kegiatan tersebut setiap orang harus jelas dan tegas wewenang dan tanggung jawab hubungannya serta tata kerjanya ".

Selanjutnya Sondang P Siagian berpendapat sebagai berikut :

"organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama secara formal ikut terikat dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang atau beberapa orang yang disebut bawahan "(1986;11).

Dalari hal ini pimpinan sangat berpengaruh terhadap maju mundurnya organisasi . Seperti yang dikemukakan oleh Sondang P Siagian yaitu " Sukses

tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan para pemimpin untuk menggerakkan sumber-sumber dan alat-alat tersebut sehingga penggunaannya berjalan dengan efisien ekonomis dan efektif" (1986 ;7).

Sedangkan pengertian pemimpin menurut pendapat Soekarna adalah :

"Seorang pemimpin adalah seorang yang dapat menggerakkan , memimpin memberikan fasilitas-fasilitas, memberikan contoh, teladan serta memberikan gairah kerja. Pada unsur mendidik dapat mengantarkan yang dipimpin kearah yang sempurna dengan memberikan petunjuk" (Moekijat,1989 ;213).

Selanjutnya AW Widjaya (1986;5) mengatakan bahwa sukses tidaknya seorang pemimpin terutama ditentukan keahliannya menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Menggerakkan orang lain adalah motivasi.

Motivasi merupakan salah satu upaya yang paling penting dalam rangka meningkatkan semangat kerja pegawai secara lebih optimal dan dengan adanya motivasi tersebut diharapkan dapat mempengaruhi pegawai untuk ikut serta dan bertanggung jawab terhadap suatu pekerjaan.

Dalam organisasi , motivasi sangat mutlak diperlukan karena menggerakkan segala daya agar dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan salah satu fungsi manajemen oleh Sondang P Siagian (1983 ;107) :

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pemberian motivasi
4. Pengawasan
5. Penilaian

Selanjutnya Buchori Zaitun mengatakan bahwa :

"Kebutuhan dan kepentingan pegawai itu merupakan kekuatan pendorong bagi mereka untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan organisasi. Setiap

pegawai akan mengejar dan mewujudkan tujuan pemenuhan kebutuhan dan kepentingan tersebut akan memberi manfaat bagi organisasi” (1984:15)

Selanjutnya mengenai motivasi, Onong Udjana Effendi berpendapat bahwa motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki “ (1989 :69).

Dari pengertian diatas dapat dinyatakan pemberian motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pimpinan untuk memberikan inspirasi dan dorongan kepada pegawai agar mau bekerja dengan ikhlas dan bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi.

Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan dalam memberikan motivasi Sarwoto (1983;8) :

1. Memperhatikan elemen manusia dalam tindakan manajerial serta masalahnya.
2. Mencari keterangan tentang kebutuhan dan keinginan apa yang dibutuhkan oleh setiap pekerja dan memenuhi kebutuhan itu.
3. Memperhatikan kepentingan kelompok yang ikut serta

Apabila hal-hal tersebut diatas dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memberikan motivasi, maka pegawai akan melaksanakan dengan penuh semangat sebagaimana yang dikemukakan oleh Winardi (1990;326) sebagai berikut :seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan diperolehnya dari pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan orang tersebut .

Pada dasarnya motivasi dapat dilakukan dengan pemuasan kebutuhan. Unsur kebutuhan itu sendiri diklasifikasikan oleh A.Maslow (Kartini Kartono,1990;70) menjadi lima (5) hierarki kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (Physiological need)
2. Kebutuhan Rasa Aman (Safety need)
3. Kebutuhan Sosial (social need)
4. Kebutuhan harga diri (self esteem need)
5. Kebutuhan Aktualisasi (self actualization need)

Dengan kondisi dan permasalahan yang ada tentang pemuasan kebutuhan, maka pemberian motivasi pimpinan dilakukan dengan menggunakan pendekatan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pemuasan pegawai atau perilaku perhatian, dimana dalam hal ini James J. Cribbin mengemukakan pendapatnya bahwa :

“Perilaku kepemimpinan ini menggambarkan perilaku seorang pemimpin dalam rangka mengkoordinasikan dan mengarahkan tugas pekerjaan kearah pencapaian tujuan organisasi dengan menunjukkan perilaku bersahabat, memberikan dukungan dan memperhatikan kesejahteraan kelompok kerja “ (1985;18)

Melihat pendapat-pendapat tersebut diatas jelas bahwa motivasi pemimpin melalui pendekatan keperilakuan akan mempengaruhi semangat kerja bawahan sehingga target dan sasaran dari program kerja yang ingin direalisasikan dapat tercapai.

1.5 Konsepsi Dasar

Dalam setiap penelitian sangatlah penting fungsi dari konsepsi dasar dimana konsepsi dasar merupakan suatu pandangan teoritis sebagai dasar dalam memecahkan masalah. Oleh karena itu konsepsi dasar harus berpijak pada teori-teori dan konsep-konsep yang dapat dipertanggung jawabkan yang berhubungan dengan permasalahan tersebut. Adapun yang dimaksud dengan teori atas konsep menurut Sofyan Effendi adalah sebagai berikut :

“ Teori adalah serangkaian asumsi, konsep ,konstruks, definisi dan proporsi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara otomatis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep” (1989 ; 37)

Dari definisi tersebut dapat dijelaskan teori tidak lain merupakan suatu konsep yang saling berkaitan atau suatu pernyataan , definisi yang tersusun secara sistematis dalam suatu laporan studi tertentu mengenai hubungan gejala yang satu dengan yang lain atau menunjukkan adanya suatu hubungan antar konsep.

Sedangkan pengertian konsep dikatakan pula oleh Sofyan Effendi adalah sebagai berikut :

“Konsep adalah abstraksi dari suatu fenomena yang dirumuskan atas generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian keadaan kelompok atau individu tertentu”(1989 ;334)

Adapun mengenai konsepsi dasar J .Supranto mengatakan sebagai berikut :

“Konsepsi dasar merupakan suatu pandangan yang teoritis dari definisi singkat yang mendasari penilaian dan pemikiran kita guna mencapai jalan keluarnya atau suatu pemecahan dari persoalan yang perlu di teliti. Tujuannya ialah untuk menyederhanakan pemikiran kita dengan jalan menggabungkan sejumlah penemuan atau peristiwa”(1986 ; 11)

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa konsepsi dasar merupakan pandangan teoritis sebagai dasar pemikiran kita guna pemecahan masalah yang diteliti. Oleh karena itu konsepsi dasar harus berpijak pada teori-teori dan konsep yang dapat dipertanggung jawabkan yang berhubungan dengan permasalahan.

Berdasarkan uraian diatas, dalam penelitian ini penulis mengetengahkan dua variabel yaitu :

1. Variabel X (variabel Pengaruh) yaitu motivasi pimpinan Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Dati II Jember
2. Variabel Y (Variabel Terpengaruh) yaitu semangat kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Dati II Jember

Yang selanjutnya konsep motivasi pimpinan penulis ~~penolak~~ dari variabel pengaruh (X) dan konsep semangat kerja penulis ~~penolak~~ dari variabel terpengaruh (Y).

1.5.1 Konsep Motivasi Pimpinan

Dalam kehidupan organisasi harus diakui kedudukan seorang pimpinan sangat penting dan menentukan . Dikatakan demikian karena seorang pimpinan adalah penggerak dari segenap potensi organisasi yang ada terutama unsur manusia

dan seorang pimpinan akan selalu bekerja sama dengan anggota organisasi lainnya dalam rangka mencapai tujuan.

Berkaitan dengan hal ini, peran seorang pimpinan harus dapat mempengaruhi atau mengarahkan bawahannya sedemikian rupa sehingga mereka mau dan dengan sukarela memberikan yang terbaik dalam dirinya pada waktu bekerja. Seperti dalam bentuk tindakan-tindakan atau perilaku yang positif, bekerja dengan penuh kesungguhan dan sesuai dengan batas-batas yang telah ditentukan menyumbangkan kemampuannya, produktivitas kerja yang tinggi. Dalam hal ini seorang pimpinan tidak hanya dituntut bisa memberikan dan membagi tugas kepada bawahannya, namun dengan penyelenggaraan tugas kegiatan manajemen dalam mengelola segenap potensi organisasi, maka salah satu tugas penting yang harus dilakukan adalah menyelenggarakan kegiatan motivasi terhadap pegawainya. Melalui proses motivasi ini akan dapat diharapkan pegawai bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan yang diharapkan. Sehubungan dengan motivasi Sarwoto memberikan pengertian sebagai berikut :

“Motivasi merupakan proses pemberian motif atau penggerak bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk bekerja lebih baik”
(1986 :136)

Penerapan motivasi pada dasarnya dikembangkan dari teori-teori motivasi yang ditungkan oleh Abraham Maslow dalam bukunya “Motivation and Personality”. Pada dasarnya motivasi dapat dilakukan dengan pemuasan kebutuhan. Abraham Maslow mengklasifikasikan kebutuhan tersebut dalam lima hirarki kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis : kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari rasa takut.
2. Kebutuhan rasa aman perlindungan fisik, mendapat pekerjaan, jaminan hari tua dan lain-lain.

3. Kebutuhan sosial kebutuhan bergaul di akui masyarakat, berkawan, berkeluarga, dan lain-lain.
4. Kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri untuk memuaskan diri mengembangkan segenap potensi diri , bakat dan kemampuan, berkreasi dan lain-lain (1990 ; 70)

Dengan mengetahui kebutuhan-kebutuhan diatas , berarti para bawahanppun menginginkan , atau membutuhkan hal tersebut. Maka pimpinan harus memenuhinya dengan kepemimpinannya yang berorientasi pada karyawan disamping berorientasi pada kerja.

Selanjutnya dalam penulisan ini sesuai dengan judul ,maka untuk mendorong atau menggerakkan pegawainya, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik . Sehubungan dengan ini Drs M.Manullang mengemukakan pendapatnya bahwa” Motivating atau pendorong kegiatan merupakan salah satu fungsi ,manajemen berupa pemberian inspirasi , semangat dan dorongan kepada hawahan agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai dengan yang dikehendaki oleh seorang manajer kepada bawahannya ditujukan agar bawahan bertambah kegiatannya atau mereka lebih bersemangat melaksanakan tugas-tugasnya sehingga mereka lebih berdaya guna dan berhasil guna” (1981 ; 13)

Berkaitan dengan lokasi penelitian yang penulis lakukan di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember maka pemberian motivasi pimpinan dilakukan dengan menggunakan pendekatan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pemuasan pegawai atau perilaku perhatian, dimana dalam hal ini James J. Cribbin mengemukakan pendapatnya bahwa :

“Perilaku kepemimpinan ini menggambarkan perilaku seorang pemimpin dalam rangka mengkoordinasi kan dan mengarahkan tugas pekerjaan kearah penca paian tujuan organisasii dengan menunjukkan

perilaku bersahabat, memberikan dukungan, dan memperhatikan kesejahteraan kelompok kerja”(1985;18)

Berdasarkan pada uraian yang penulis uraikan diatas maka aktivitas manajemen yang dapat meningkatkan semangat kerja pegawai yang dilakukan oleh manajer atau pimpinan adalah sebagai berikut :

1.5.1.1 Perilaku Mendukung

Agar keberhasilan tujuan organisasi yang dipimpin dapat terwujud sebaiknya seorang pemimpin berperilaku mendukung terhadap bawahannya atau pegawainya selama pegawai tersebut masih melakukan atau melaksanakan tugasnya dengan baik.

Penyediaan dukungan merupakan suatu yang penting karena dapat membangkitkan semangat terhadap bawahan atau pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini diharapkan dengan adanya dukungan dari pemimpin, maka pegawai merasa di bina, diarahkan, serta dibimbing sehingga mereka akan tergerak untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab.

Pengertian mengenai perilaku mendukung ini menurut Miftah Toha :

“Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya, mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam mengambil keputusan”(1988;67)

Dari pendapat diatas dapatlah dikatakan bahwa pemimpin dalam memotivasi bawahan hendaknya bersikap komunikatif, misalnya dengan mendengarkan keluhan bawahan, memberikan dukungan terhadap ide atau usaha bawahan, dan sebagainya. Sehingga dengan sikap-sikap yang terbuka serta komunikatif bawahan dapat diikuti secara aktif dalam pencapaian tujuan. Hal ini berarti semangat kerjanya meningkat.

1.5.1.2 Sikap Bersahabat

Pimpinan disini harus memiliki sikap bersahabat dengan bawahan yang berarti dapat mendorong kegairahan kerja bawahan karena suasana kerja lebih menyenangkan.

Sikap bersahabat ini menurut James J. Cribbin adalah :

“Persahabatan bisa mempunyai akar yang sederhana atau kompleks, persahabatan berkisar dari kecocokan pribadi, kerjasama yang erat atau keinginan gunaa memenuhi kebutuhan kelompok. Dimana akar dari persahabatan disini meliputi antara lain : saling menyukai, sependapat dalam banyak hal, saling membutuhkan serta saling membantu” (1985 :74)

Jadi disini sikap persahabatan bagi seorang pemimpin dengan bawahannya dapat bersumber dari kecocokan pribadi, kerjasama yang erat, k keinginan untuk memenuhi kebutuhanbersama-sama, saling menyukai sependapat dalam banyak hal, saling membutuhkan serta saling membantu antara pemimpin dengan bawahannya.

Dengan demikian adanya persahabatan hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan menjadi lebih erat dan harmoniss. Seorang pemimpin yang mempunyai sikap bersahabat dengan para bawahannya, bawahan akan merasa mendapatkan kebahagiaan dan kebebasan untuk berbicara sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya bersama dengan atasannya tanpa rasa takut.

1.5.1.3 Memperhatikan Kesejahteraan Pegawai

Pemimpin diterima kelompok kerja oleh karena pemimpin harus memperhatikan kesejahteraan mereka. Kesejahteraan yang diberikan kepada kelompok kerja antara pegawai akan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental pegawai. Dengan pemberian kesejahteraan ini akan menciptakan ketenangan , semangat kerja, dedikasi disiplin dan sikap loyal pegawai terhadap organisasi . Seperti dikemukakan oleh Mallayu SP. Hasibuan :

“Kesejahteraan pegawai adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan , bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental pegawai agar produktivitasnya meningkat” (1991 ;202)

Jadi dapat disimpulkan bahwa memelihara kesejahteraan pegawai merupakan hal yang perlu diperhatikan bagi keberhasilan seorang pemimpin dalam meninjau kepemimpinannya. Disini jika pemimpin mengabaikan kesejahteraan pegaawai maka kepemimpinannya akan mengalami kegagalan.

1.5.2 Konsep Semangat Kerja Bawahan

Seseorang atau pegawai dalam organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan semangat kerja yang tinggi dari para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan semangat kerja yang tinggi, pekerjaan akan dapat dikerjakan dengan lebih cepat dan lebih baik.

Semangat kerja menurut Alex S. Nitisemito adalah sebagai berikut :

“Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik sedangkan kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Meskipun semangat kerja tidak mesti disebabkan oleh kegairahan kerja tetapi kegairahan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja” (1978 ; 160)

Berdasarkan pendapat diatas maka hal ini berarti semangat kerja dan kegairahan sulit dipisahkan sehingga keduanya merupakan suatu kesatuan yang mendorong bawahan akan lebih giat, tanggap terhadap pekerjaan yang dibebankan, sehingga dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

Selanjutnya Re. Davis lebih memperjelas gambaran semangat kerja sebagai berikut :

1. Kesiediaan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi
2. Kesetiaan pada organisasi dan pimpinannya
3. Disiplin yang baik atau kesiediaan untuk kerjasama sesuai dengan perintah-perintah atasan.
4. Daya tahan organisasi kuat, atau kemampuan organisasi untuk bertahan pada saat-saat sulit.
5. Perhatian pegawai pada pekerjaan dan organisasi besar
6. Inisiatif pegawai yang wajar
7. Rasa bangga terhadap organisasi “ (Flippo , 1971; 364)

Pendapat Davis diatas semakin memperjelas gejala yang ditunjukkan oleh semangat kerja yang tinggi pegawai, yaitu selain seperti yang telah digambarkan oleh Flippo. Tapi juga terdapat inisiatif dan perasaan pada sirii pegawai. Adanya inisiatif itu ditunjukkan adanya rasa tanggung jawab pada pegawai atas keberhasilan pekerjaannya sehingga ia berusaha menyelesaikan atau bahkan meningkatkan hasil pekerjaannya. Untuk tingkat organisasi, adanya inisiatif ini bisa diungkapkan atau ditunjukkan dengan memberikan pendapat-pendapatnya pada proses pengambilan keputusan. Adanya perasaan bangga yang merupakan kosekuensi pegawai terhadap keputusannya untuk bekerja diorganisasinya itu.

Berkaitan dengan semangat kerja maka sebagai pengukuran variable semangat kerja penulis menekankan pada pendapat Moekijat yang mengemukakan bahwa :

“Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi akan memberikan sikap yang positif seperti kesetiaan atau loyalitas, kerjasama, ketaatan dalam kewajiban atau disiplin” (1975:145)

Berdasarkan pendapat Moekijat , maka dalam penulisan ini menjadi indikator semangat kerja adalah (1) Kerjasama (Y1) , (2) Kesetiaan (Y2), (3) Disiplin kerja (Y3).

1.5.2.1 Kerjasama

Kerjasama adalah suatu sikap dan perilaku seseorang untuyk melaksanakan suatu tugas bersama-sama dan saling tolong menolong ,sehingga tujuan bersama dapat tercapai.

Menurut pendapat H. Nainggolan tentang kerjasama adalah sebagai berikut :

“Kerjasama adalah kemampuan seseorang untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan , sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya” (1982 ;66)

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya klerjasama dengan orang lain yang terlibat dalam kegiatan organisasi maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan lancar, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

1.5.2.2 Kesetiaan

Kesetiaan atau loyalitas para pegawai terhadap organisasi akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab dan ikut memiliki, maka pihak pimpinan harus mengusahakan agar pegawai bawahannya mempunyai rasa kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi dan pimpinannya. Seperti yang dikatakan oleh Bedjo Siswanto bahwa :

“Dengan tingkat loyalitas atau kesetiaan yang tinggi dapat diperoleh dampak tanggung jawab yang besar “(1987 ;232)

Pengertian kesetiaan menurut G. Kartasapoetra adalah sebagai berikut :

“Kesetiaan adalah sikap dan tingkah laku dari seseorang pegawai terhadap pimpinannya, dimana dengan sikap dan tingkah laku tersebut melakukan sesuatu yang dikehendaki pimpinannya secara sukarela “ (1989 ;35)

1.5.2.3 Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu sikap tingkah laku dan perbuatan pegawai yang sesuai dengan peraturan ,norma-norma ,instruksi-instruksi yang terdapat dalam organisasi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh D.S Widodo bahwa :

“Disiplin sama dengan taat dan patuh pada peraturan ,norma-norma,instruksi-instruksi, dan lain-lain yang dinyatakan berlaku untuk sekelompok orang tertentu” (1984;22)

Pengertian disiplin menurut Alex S.Nitisemito adalah :

“Disiplin adalah suatu sikap ,tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik yang tertulis maupun tidak : (1982 ;199)

Dari uraian diatas diketahui bahwa disiplin merupakan ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan dan keputusan yang berlaku dalam organisasi, bawahan dengan disiplin kerja yang tinggi akan mempunyai sifat dan patuh terhadap peraturan dan keputusan yang berlaku dan sanggup untuk tidak melanggarnya. Hal tersebut dimaksudkan untuk menciptakan ketertiban dan kelancaran pelaksanaan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi.

1.6 Hipotesis

Tujuan dari penelitian adalah menelaah hubungan secara sistematis antara variabel-variabel yang ada dalam penelitian. Hubungan semacam ini biasanya disajikan dalam bentuk hipotesis. Hipotesis ini merupakan unsur penelitian yang paling penting.

Agar mengetahui lebih jelas dan lebih tepatnya suatu hipotesis dalam penelitian ini kiranya perlu penulis jelaskan dahulu pengertian hipotesis menurut Winarno Suracmad yakni sebagai berikut :

“Sebelum sampai pada dalil (yang berarti sudah terbukti kebenarannya). Seseorang penyelidik mula-mula membuat teori sementara. Teori sementara ini ia mencari data dan melihat apakah teori sementara itu salah atau benar. Selama data tak terkumpul ia berpedoman pada teori sementara itu sehingga petunjuk sementara kearah pemecahan masalah. Teori sementara yang berfungsi demikian inilah yang disebut Hipotesis” (1980 ;60)

Mengingat pentingnya Hipotesis dalam penelitian ini maka kriterianya menurut Manase Malo (1985;6) adalah :

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

Menurut jenisnya ada dua macam hipotesis, yaitu hipotesis nol (H_0) yaitu hipotesis yang menyatakan tidak ada hubungan antara 2 variabel atau lebih dan H_a yaitu Hipotesis yang menyatakan ada hubungan 2 variabel atau lebih.

Sedangkan yang menjadi hipotesa penelitian tergantung pada landasan teoritis, jika landasan teoritis itu mengarahkan pengumpulan ke “tidak ada hubungan” maka hipotesis yang dirumuskan adalah H_0 dan sebaliknya jika tujuan landasan teoritis mengarahkan ke “ada hubungan” maka hipotesis yang dirumuskan adalah H_a atau hipotesa alternatif.

Karena landasan teoritis dalam penelitian ini mengarahkan ke ada hubungan maka hipotesisnya adalah H_a (hipotesis alternatif) yaitu ada hubungan motivasi

pimpinan dengan semangat kerja bawahan dalam pemungutan redistribusi daerah di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Dati II Jember”

1.7 Definisi Operasional

Definisi operasional sangat penting bagi seorang peneliti, karena hanya dengan definisi operasional ini suatu pengukuran variabel dapat dilaksanakan serta baik buruknya dapat diketahui. Pengertian definisi operasional, menurut Sofyan Effendi adalah :

“Salah satu unsur yang dapat membantu komunikasi antara peneliti adalah definisi operasional, yang merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian, seseorang peneliti akan mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut “ (1988 ;23)

Dari uraian diatas untuk membatasi secara tegas variabel penelitian yang telah dirumuskan, maka masing-masing variabel dari penelitian ini akan dioperasionalisasikan yaitu :

1. Operasionalisasi variabel pengaruh (X) yaitu motivasi pimpinan di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Dati II Jember
2. Operasionalisasi variabel terpengaruh (Y) yaitu semangat kerja bawahan

1.7.1 Variabel pengaruh (X) yaitu Motivasi Pimpinan

Motivasi pimpinan dalam penelitian ini adalah suatu proses kegiatan atau aktifitas yang dilakukan oleh pimpinan dalam usaha mendorong atau mempengaruhi para pegawai bawahannya agar mereka mau dan iklas bekerja penuh semangat dan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dengan perilaku kepemimpinan yang partisipatif.

Gejala perilaku kepemimpinan partisipatif dapat diukur dengan indikator :

1.7.1.1 Perilaku Mendukung

Yaitu perilaku yang menunjukkan sejauhmana pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Dari indikator ini penulis susun item-item berikut :

- Pimpinan mendengarkan kesulitan-kesulitan bawahannya
- Pimpinan memberikan kepercayaan tentang penyelesaian tugas bawahannya
- Pimpinan mendengarkan pendapat bawahannya
- Pimpinan memberikan dukungan atas ide-ide atau usaha bawahannya

1.7.1.2 Sikap Bersahabat

Seorang pemimpin harus menunjukkan adanya sikap bersahabat dengan para bawahannya, sehingga bawahan merasa memiliki kesempatan untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas-tugasnya dengan pimpinan tanpa adanya tekanan dan rasa takut. Sebagaimana oleh James J. Cribin yang menyatakan bahwa :

“Persahabatan merupakan suatu hubungan selaku kawan atau teman berkisar dari kecocokan pribadi ,kerjasama yang erat atau keinginan guna memenuhi kebutuhan kelompok. Dimana kar dari persahabatan disini meliputi antara lain saling menyukai ,saling sependapat dalam banyak hal ,saling membutuhkan serta membantu “ (1985 ;74)

Pendapat diatas menunjukkan bahwa sikap bersahabat disini bersumber pada kecocokan pribadi, kerjasama yang erat antara pimpinan dengan para pegawai. Dengan terjalin persahabatan antara pemimpin dengan para pegawai, akan dapat terbina hubungan yang selaras dan harmonis diantara mereka, sehingga bawahan merasa diperlihatkan dan mendapat kesempatan untuk menyampaikan aspirasinya yang berkaitan dengan tugas-tugas mereka.

Berdasarkan pendapat diatas , maka dapat ditarik item-item sebagai berikut :

- Item selalu mengadakan pendekatan yang bersifat persuasif kepada pegawai
- Item selalu sependapat dalam banyak hal
- Item saling membutuhkan
- Item saling membantu

1.7.1.3 Memperllihatkan Kesejahteraan Pegawai

Menurut pendapat Mallayu S.P Hasibuan bahwa :

“Kesejahteraan pegawai adalah balas jasa pelengkap (materiil dan non materiil) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental pegawai agar semangat kerjanya meningkat sehingga produktivitasnya meningkat” (1991 :207)

Jadi dapat dimengerti bahwa kesejahteraan pegawai merupakan suatu yang sangat penting untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi mental dan fisik pegawai, agar semangat kerjanya meningkat. Sehingga produktivitas mereka juga meningkat dan nantinya tujuan organisasi dapat tercapai secara berdaya dan berhasil guna.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat ditarik item-item sebagai berikut :

- Item selalu memberikan pujian pada bawahan
- Item selalu memperoleh uang lebaran/ natal
- Item selalu memberikan izin/cuti pada bawahan
- Item selalu mendapatkan uang pungut atau insentif pada bawahan

1.7.2 Variabel terpengaruh (Y)Semangat Kerja Pegawai dalam Pemungutan Restribusi Daerah

Yang dimaksud adalah sejauhmana gairah kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga tujuan organisasi, khususnya target pendapatan restribusi daerah dapat di capai.

Untuk mempermudah pengukuran variabel ini penulis membuat dua skala pengukuran yaitu mengenai semangat kerja pegawai dan sejauhmana usaha pencapaian target restribusi daerah.

Gejala semangat kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1.7.2.1 Kerjasama (Y1)

Kerjasama dalam penelitian ini adalah kemampuan seseorang untuk bersama orang lain dalam menyelesaikan tugasnya yang telah ditentukan. Kerjasama diantara pegawai yang diukur melalui item-item sebagai berikut :

- Kesiediaan pegawai untuk bekerjasama dengan teman-teman sekerja maupun atasan
- Kesiediaan sehubungan tugas-tugasnya
- Adanya keaktifan di dalam semua kegiatan organisasi

1.7.2.2 Kesetiaan (Y2)

Kesetiaan atau loyalitas dalam penelitian ini adalah sikap dari seseorang pegawai dalam menjalankan setiap tugas yang dibebankan kepadanya selalu dikerjakan secara sukarela dan penuh rasa tanggung jawab.

Kesetiaan pegawai bawahan dapat diukur melalui item-item sebagai berikut :

- Adanya ketaatan pegawai dalam mengerjakan setiap perintah atasan
- Adanya pengorbanan kepentingan pribadi pegawai demi kepentingan organisasi

1.7.2.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja penelitian ini adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan pegawai yang sesuai dengan peraturan ,norma-norma ,instruksi-instruksi yang terdapat dalam organisasi.

Disiplin pegawai dapat diukur melalui item-item sebagai berikut :

- Kepatuhan pegawai dalam melaksanakan jam kerja
- Ketaatan pegawai pada peraturan dan tata tertib
- Pegawai bekerja dengan mengikuti cara yang ditentukan

Kemudian dalam menentukan kriteria mengenai ukuran-ukuran variabel diatas, dalam hal ini dapat diikuti pendapat Sidney Siegel :

“Tidak menjadi persoalan angka-angka manakala yang kita berikan kepada sepasang kelas atau anggota-anggota kelas itu, asalkan kita memberikan angka-angka yang lebih tinggi kepada anggota-anggota yang lebih besar atau

lebih disukai (tentu saja orang dapat menggunakan angka-angka lebih rendah bagi tingkatan yang kurang disukai) dengan demikian kita biasanya menunjukkan penampilan-penampilan yang diurutkan kebagusan selanjutnya kita dapat sebut sebagai kelas dua, kelas tiga dan seterusnya selama kita konsisten tidak menjadi soal apakah angka-angka yang tinggi atau yang rendah yang digunakan untuk menunjukkan yang lebih atau yang disukai “ (1985;31)

Berdasarkan pendapat ini selanjutnya dalam rangka pemberian angka ,nilai atau skor pada masing-masing alat ukur nantinya sesuai pertanyaan yang diajukan dari setiap item-item penulis menggunakan skala tiga, dimana pengukuran sebagai berikut :

1. Responden memilih jawaban : A/sering diberi skor 3
2. Responden memilih jawaban : B/kadang-kadang diberi skor 2
3. Responden memilih jawaban : C/tidak pernah diberi skor 1

1.8 Metode Penelitian

Di dalam suatu riset metode penelitian merupakan sarana sangat penting dalam rangka mencari kebenaran ilmiah dengan jalan mencari, menemukan dan mengembangkan terhadap masalah yang dihadapi, kebenaran ilmiah diperoleh apabila telah diuji secara nyata dan diungkap dengan prosedur yang jelas dan sistematis sehingga dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya dari segi ilmiah.

Berkaitan dengan ini Koentjoningrat memberikan definisi tentang metode, yaitu “Metode adalah cara atau jalan, berhubungan dengan upaya ilmiah maka metode menyangkut cara kerja untuk memahami objek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan” (1991 ; 7)

Sedangkan pengertian penelitian atau reseach menurut Sutrisno Hadi yaitu :

“Research dapat diartikan sebagai usaha untuk menemukan mengembangkan dan menguji suatu kebenaran suatu pengetahuan, usaha dimana yang dilakukan dengan menggunakan metode-metode ilmiah” (1989 ;4)

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

Selanjutnya metode-metode penelitian yang penulis gunakan adalah :

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

1.8.1 Penentuan Populasi

Yang dimaksud dengan populasi menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi adalah : "populasi atau univers adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya dapat diduga " (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi , 1985 :52).

Adapun yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh pegawai negeri yang ada di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Dati II Jember yang masih aktif, yaitu sebanyak 66 orang pegawai. Adapun data mengenai populasi dapat diketahui sebagai berikut :

- | | |
|---|------------|
| a. Kepala dinas | : 1 orang |
| b. Bagian Tata Usaha | : 20 orang |
| c. Sub Dinas Program | : 9 orang |
| a. Subdin Pendataan dan Penetapan | : 6 orang |
| b. Subdin Penagihan | : 9 orang |
| c. Subdin Restribusi dan Pendapatan Lain-lain | : 10 orang |
| d. Subdin Bagi Hasil Pendapatan | : 11 orang |

Sumber data : Kantor DIPENDA Kabupaten Dati II Jember

1.8.2 Metode Penentuan Sampel

Yang dimaksud dengan sampel adalah : " Bagian –bagian dari keseluruhan (oleh para ahli statistik disebut population atau universe), yang menjadi obyek dari suatu penelitian. Itulah yang disebut sampel " (Koentjaraningrat, 1985 :89).

Dengan demikian sampel merupakan bagian dari populasi yang ada dan mewakili, hal ini akan mengurangi pemborosan. Dan untuk mendapatkan hasil penelitian yang representatif dan dapat dipertanggungjawabkan akan kebenarannya, maka dalam pengambilan sampel peneliti melaksanakan proposional random sampling. Maksud dari proposional random sampling ini menurut Soetrisno Hadi adalah “ Sampel terdiri dari sub-sub sampel yang perimbangannya mengikuti perimbangan sub-sub populasi” (Soetrisno Hadi, 1980 :82).

Dalam menentukan besarnya sampel memang tidak ada ketentuan yang pasti, hal ini sesuai dengan pendapat Soetrisno Hadi adalah “Sebenarnya tidaklah ada suatu ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi. Ketidak adaan ketetapan yang mutlak itu tidak perlu menimbulkan keragu-raguan seorang penyelidik “ (Soetrisno Hadi, 1980:73). Namun demikian pengambilan sampel harus tetap menggambarkan sifat dari populasinya, dan jumlah sampel ditentukan sebesar 30 responden (orang). Untuk mendapatkan jumlah sampel dalam penelitian ini, maka masing-masing sub populasi akan ditarik sampelnya secara proporsional dengan ketentuan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Sub populasi}}{\text{populasi}} \times \text{sampel}$$

Yang terinci sebagai berikut :

1. Bagian tata usaha	9 orang
2. Bagian Sub dinas program	4 orang
3. Bagian Subdin pendataan dan penetapan	3 orang
4. Bagian Subdin penagihan	4 orang
5. Bagian Restribusi dan pendapatan lain-lain	5 orang
6. Bagian bagi hasil pendapatan	<u>5 orang</u>
	30 orang

1.8.3 Pengumpulan Data

Berkaitan dengan metode pengumpulan data, Koentjaraningrat mengemukakan pendapatnya bahwa :

“Bagaimana memperoleh data adalah persoalan metodologi yang khusus membicarakan teknik-teknik pengumpulan data, apakah seseorang penyelidik akan mengajukan kuisisioner, interview, observasi biasa, test eksperimen, korelasi atau kombinasi dari beberapa metode itu sebenarnya harus mempunyai dasar-dasar yang beralasan”(1983;137)

Dari pendapat diatas tersebut dapat dikatakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan teknik yang digunakan untuk menghimpun data dalam melengkapi analisa data lebih lanjut.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi :

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

1.8.3.1 Teknik Observasi

Berkaitan dengan teknik observasi, Sutrisno Hadi berpendapat bahwa :

“Sebagai metode ilmiah observasi biasanya sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematik fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam arti luas yang observasi sebenarnya tidak hanya terbatas kepada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung “ (1990 ;136)

Dengan teknik observasi ini, penulis mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan baik secara langsung maupun tidak langsung di Kantor Dispenda Kabupaten Dati II Jember.

1.8.3.2 Teknik Interview

Sehubungan dengan teknik interview , Sutrisno Hadi mengemukakan pendapatnya :

“Interview suatu proses tanya jawab lisan ,dalam mana dua arah atau lebih berhadap-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengarkan dengan telinga sendiri suaranya, tampaknya merupakan alat mpengumpulan informasi yang langsung tentang beberapa jenis data sosial baik tentang terpendam (latent) maupun yang memanifes “ (1990 ;192) jadi teknik interview dilakukan untuk mendapat data penelitian yang dilakukan dengan jalan tanya jawab secara sistematis di Kantor Dispenda Kabupaten Dati II Jember.

1.8.3.3 Teknik Kuisisioner

Sehubungan dengan teknik kuisisioner , Koentjaraningrat berpendapat bahwa : “Kuisisioner merupakan suatu daftar yang berisikan suatu rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu hal dalam sesuatu bidang dengan demikian maka kuisisioner dimaksudkan sebagai daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari para responden(orang-orang yang menjawab)” (1991 ;173)

Jadi kuisisioner merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan menyampaikan daftar pertanyaan tertulis secara langsung kepada responden di Kantor Dispenda Kabupaten Dati II Jember untuk dimintai jawaban. Adapun daftar pertanyaan ini bersifat tertutup dalam artian telah disediakan alternatif jawaban untuk setiap pertanyaan, sehingga responden tinggal memilih salah satu jawaban yang tersedia.

1.8.3.4 Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengumpulkan informasi atau data sekunder ,yang dilakukan dengan jalan mengadakan pencatatan atau mengutip data dari dokumen yang ada, sehingga dapat



mendukung dan memperjelas serta mempertajam analisa penelitian. Berkaitan dengan hal ini, Koentjaraningrat mengemukakan pendapatnya bahwa :

“Pada umumnya data yang tercantum dalam berbagai jenis dokumen itu merupakan satu-satunya alat untuk mempelajari permasalahan tertentu. Antara lain karena tidak dapat diobservasi lagi dan tidak dapat diingat lagi” (1991;48)

Selanjutnya Koentjaraningrat juga mengemukakan bahwa :

“Sejumlah besar data yang telah tersedia adalah data perbal seperti yang terdapat dalam surat-surat, catatan harian (jurnal). Kenang-kenangan (memories), laporan-laporan dan sebagainya. Sifat istimewa dari data tabel ini adalah bahwa data itu mengatasi ruang dan waktu. Sehingga membuka kemungkinan bagi si peneliti untuk memperoleh pengetahuan tentang gejala sosial yang telah musnah. Kumpulan data perbal yang terbentuk tulisan ini disebut dokumen dalam arti sempit. Dokumen dalam arti yang luas juga meliputi monumen, astifact, foto, tape, dan sebagainya “ (1991 ;46)

Dalam melaksanakan tehnik dokumen ini penulis melakukan dengan bahan dokumen tertulis, seperti laporan-laporan, catatan harian, arsip dan lain-lain yang telah disediakan di Kantor Dispenda Kabupaten Dati II Jember.

1.8.4 Metode Analisa Data

Data yang sudah terkumpul melalui beberapa tehnik diatas tersebut, kemudian dianalisa sehingga data yang masih tersebut dikumpulkan digolong-golongkan, diedit, kemudian diolah sedemikian rupa sehingga dapat dianalisa sehingga dapat untuk membuktikan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima ataukah ditolak.

Dalam penelitian ini digunakan analisa kuantitatif atau analisa statistik dengan menggunakan statistik non parametik, dan analisa kualitatif (deskriptif kualitatif), dengan maksud untuk dijadikan dasar yang dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah yaitu secara teoritis memang dapat diterima kebenarannya dan yang dapat diterima pertanggung jawabannya dalam pengambilan keputusan atau

keputusan yang benar berdasarkan angka-angka dan analisa teoritis (penalaran) sehingga kesimpulan dihasilkan baik.

Analisa statistik yang digunakan adalah analisa korelasi rank Spearman yang dirumuskan sebagai berikut :

$$r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N d_i^2}{N^2 - N} \quad (\text{Sidneysiegel, 1985; 253})$$

Digunakan teknik analisa ini karena data yang diperoleh menunjukkan gejala ordinal dan mengenai korelasi (hubungan) antara dua variabel penelitian.

Sedangkan apabila terdapat jumlah rank kembar yang besar, maka digunakan rumus sebagai berikut :

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

Sedangkan untuk menguji apakah korelasi pada sampel juga terjadi pada populasinya atau dengan kata lain untuk membuktikan apakah sampel mewakili populasinya atau tidak, dapat dilakukan uji korelasi dengan statistik inferensial atau t-test dengan rumus :

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

Keterangan :

- | | |
|-----------------|--|
| $R_s = \rho$ | = Korelasi koefisien rank spearman |
| X dan Y | = variasi antar variabel |
| N = nominal | = Jumlah keseluruhan sampel |
| d_i^2 | = Perbedaan derajat antar variabel rank |
| T_x dan T_y | = Frekwensi kembar dari variabel X dan Y |
| t | = Nilai kembar masing-masing X dan Y |



III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

3.1 Pendahuluan

Sebelum melangkah pada analisa data ,maka terlebih dahulu penulis akan menyajikan tentang variabel-variabel penelitian dan hasil pengukurannya. Penyajian variabel-variabel penelitian mempunyai arti penting ,selain sebagai perumus hipotesis yang akan dapat diuji kebenarannya serta untuk langkah-langkah selanjutnya yaitu untuk analisa data dan untuk menginterpretasikan data terhadap gejala –gejala yang telah berhasil diungkapkan dari responden yang berjumlah 30 yang dapat dipahami dengan jelas.

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

1. Variabel Pengaruh (X)

Yaitu motivasi yang dilakukab oleh pimpinan dengan perilaku-perilakunya yang menunjukkan suatu kepemimpinan partisipatif sehingga mampu mendorong semangat kerja bawahannya dalam melaksanakan pekerjaannya, terdiri dari tiga indikator :

- a. Sikap bersahabat (X1)
- b. Perilaku Mendukung (X2)
- c. Memperhatikan kesejahteraan kelompok kerja (X3)

2. Variabel Terpengaruh (Y)

Yaitu semangat kerja pegawai, dimana semangat kerja ini merupakan suatu perasaan yang terwujud dalam sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya terdiri dari 3 indikator :

- a. Kerjasama (Y1)
- b. Kesetiaan (Y2)
- c. Disiplin kerja (Y3)

3.2 Variabel Pengaruh atau Independent Variabel (X)

Sebagai variabel pengaruh dalam penulisan skripsi ini adalah motivasi yang dilakukan oleh pimpinan dengan perilaku-perilakunya yang berorientasi pada pemuasan pegawai yang berupa perilaku kepemimpinan yang bersahabat, mendukung, dan memperhatikan kesejahteraan kelompok kerja, sehingga mampu mendorong semangat kerja bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Seperti yang telah dikemukakan di muka sebagai indikator dari variabel pengaruh yaitu motivasi pimpinan dengan perilaku-perilakunya terdiri dari :

3.2.1 Perilaku Mendukung

Yang menjadi alat ukur perilaku mendukung adalah item-item sebagai berikut :

- Pimpinan mendengarkan kesulitan-kesulitan bawahannya
- Pimpinan memberikan kepercayaan tentang penyelesaian tugas bawahannya
- Pimpinan mendengarkan pendapat bawahannya
- Pimpinan memberikan dukungan atas ide-ide atau usaha bawahannya

3.2.2 Sikap Bersahabat

Yang menjadi alat ukur sikap bersahabat adalah item-item sebagai berikut :

- Item selalu mengadakan pendekatan yang bersifat persuasif kepada pegawai
- Item selalu sependapat dalam banyak hal
- Item saling membutuhkan
- Item saling membantu

3.2.3 Memperlihatkan kesejahteraan pegawai

Yang menjadi alat ukur memperlihatkan kesejahteraan pegawai adalah sebagai berikut :

- Pimpinan suka memberikan pujian atas pekerjaan yang dilakukan bawahan
- Pimpinan memberikan uang lebaran /natal
- Pimpinan memberikan cuti/Izin pada bawahan
- Pimpinan selalu memberikan uang insentif atau uang pungut pada bawahan

Tabel 5 : Data Skore Jawaban responden untuk Indikator Perilaku Mendukung(X1)

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

Sumber : Data primer diolah

Tabel 6 :Data skore Jawaban responden untuk indikator sikap bersahabat (X2)

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

Sumber : Data primer diolah

Tabel 7 : Data skor jawaban responden untuk indikator memperhatikan kesejahteraan pegawai (X3)

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

Sumber : Data primer diolah

Tabel 8 : Total skore Jawaban Responden tentang variabel X

No	Item Responden			Total Skore
	X1	X2	X3	
1	12	12	12	36
2	12	11	10	33
3	12	11	12	35
4	12	11	12	35
5	11	12	12	35
6	11	12	12	35
7	12	11	12	35
8	10	12	12	34
9	11	11	12	34
10	11	10	12	33
11	11	11	12	34
12	9	9	12	30
13	10	10	12	32
14	11	9	12	32
15	10	11	11	32
16	10	10	11	31
17	10	10	11	31
18	11	12	11	34
19	10	9	11	30
20	10	9	11	30
21	8	10	12	30
22	9	8	12	29
23	10	8	10	28
24	9	9	10	28
25	9	9	9	27
26	9	9	10	28
27	9	8	11	28
28	8	8	11	27
29	8	7	11	26
30	8	9	8	25

Sumber : Data tabel 5,6 dan 7

3.3 Variabel Terpengaruh atau dependent variabel (Y)

Di dalam penulisan skripsi ini sebagai variabel terpengaruh adalah semangat kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pokok pembahasan yang penulis kemukakan di muka bahwa indikator-indikator dari variabel semangat kerja pegawai adalah :

- a. Kerjasama (Y1)
- b. Kesetiaan (Y2)
- c. Disiplin Kerja (Y3)

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

3.3.1 Kerjasama (Y1)

Yang menjadi alat ukur dari kerjasama adalah item-item sebagai berikut :

- Dapat bekerjasama dengan orang lain
- Bersedia membantu orang lain yang kesulitan dalam melaksanakan tugas
- Mengutamakan kepentingan bersama yaitu tujuan organisasi

3.3.2 Kesetiaan (Y2)

Alat ukur dari kesetiaan adalah item-item sebagai berikut :

- Adanya ketaatan pegawai dalam mengerjakan setiap perintah atasan
- Adanya pengorbanan kepentingan pribadi pegawai demi kepentingan organisasi

3.3.3 Disiplin kerja (Y3)

Disiplin kerja memiliki item-item sebagai berikut :

- Kepatuhan pegawai dalam melaksanakan jam kerja
- Ketaatan pegawai pada peraturan dan tata tertib
- Pegawai bekerja dengan mengikuti cara yang ditentukan

Tabel 9 : Data skor jawaban responden untuk indikator kerjasama (Y1)

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

Sumber : data prime: diolah

Tabel 10 : Data skore iawaban responden untuk indikator Kesetiaan (Y2)

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

Sumber : data primer diolah

Tabel 11 : Data skor jawaban responden untuk indikator disiplin kerja (Y3)

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

Sumber : Data primer diolah

Tabel 12 : Total skore Jawaban Responden tentang variabel Y

No.	Item Resnonden			Total Skore
	Y1	Y2	Y3	
1	7	5	8	20
2	5	5	6	16
3	6	5	7	18
4	8	5	7	20
5	6	5	7	18
6	5	5	7	17
7	6	5	7	18
8	6	5	8	19
9	6	5	9	20
10	8	4	7	19
11	9	5	6	19
12	5	5	7	17
13	5	4	6	15
14	5	4	6	15
15	6	5	6	17
16	6	5	6	17
17	6	3	6	15
18	7	5	7	19
19	7	5	5	17
20	5	5	6	16
21	5	4	7	16
22	6	3	5	14
23	5	3	5	13
24	5	4	4	14
25	5	3	6	14
26	5	5	5	15
27	5	3	6	14
28	5	5	6	16
29	5	3	5	13
30	5	3	5	13

Sumber : data tabel 9, 10, 11



V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data ternyata ada hubungan antara motivasi pimpinan dengan semangat kerja pegawai dalam pemungutan restribusi daerah di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tingkat II Jember. Hal ini dapat dilihat dari analisa hasil korelasi rank Spearman yaitu sebagai berikut :

- Berdasarkan korelasi Rank Spearman yaitu korelasi antara motivasi pimpinan dengan semangat kerja pegawai diperoleh $r_s = 0,843$ dengan taraf signifikansi 5% atau taraf kepercayaan 95% adalah 0,306, dengan demikian hasil korelasi r_s adalah lebih besar dari harga kritiknya yaitu $0,843 > 0,306$ sehingga hipotesis diterima yaitu : “ ada hubungan yang positif antara motivasi pimpinan dengan semangat kerja pegawai dalam pemungutan restribusi daerah, pada Dinas Pendapatan daerah Tingkat II Jember “
- Berdasarkan hasil dari t test di peroleh hasil 8,287 , sedangkan harga kritik dari tabel critical value of t untuk taraf kepercayaan 95% $df = N - 2 = 28$ adalah 1,701 , dengan demikian nilai t test lebih besar dari harga kritisnya ($8,287 > 1,701$) sehingga dapat disimpulkan “ ada hubungan yang positif antara motivasi pimpinan dengan semangat kerja pegawai dalam pemungutan restribusi daerah pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tingkat II Jember “

5.2 Saran

Dalam mencapai keberhasilan untuk peningkatan penerimaan Pendapatan Asli Daerah khususnya restribusi daerah di Kabupaten Jember, ternyata motivasi pimpinan dengan pendekatan perilaku pimpinan sangat menentukan . Oleh sebab itu sebagai pimpinan Kantor Dinas Pendapatan Daerah harus mampu menumbuhkan semangat kerja pegawai dalam peningkatan restribusi daerah dengan selalu memberikan dukungan, bersikap bersahabat dan memperhatikan kesejahteraan pegawainya.



DAFTAR PUSTAKA

- A.W Widjaya, 1986, **Peranan Motivasi dalam kepemimpinan**, Akademi Presindo, Jakarta
- _____ , 1999, **Undang-Undang Nomer 22 Tahun 1999, Tentang Pemerintahan Daerah**
- _____ , 1999, **Undang-Undang No 25 Tahun 1999, Tentang PKPD (Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah).**
- Bedjo Siswanto, **Manajemen Tenaga Kerja** , Sinar Baru , Bandung ,1989
- Edi Sudrajat ,1998, **Indonesia Memasuki Milenium Baru (Gagasan dan Pemikiran Edi Sudrajat, Pusat Studi Indonesia)** Surabaya
- G. Kartasapoetra, **Debirokrasi dan deregulasi**, Bina Aksara , Jakarta ,1989
- Heidjrahman Ranu Pandojo dan Suad Husnan , 1977, **Manajemen Personalialia**, BPFE, Yogyakarta
- James J. Cribin, **Kepemimpinan Strategi mengefektifkan Organisasi**, PT.PustakaBinaman Presindo, Jakarta, 1985
- Koentjaraningrat, 1990, **Metode Penelitian Masyarakat**, Gramedia, Jakarta
- Malayu S.P Hasibuan ,1991 ,**Manajemen Sumber Daya Manusia**, Haji Mas Agung, Jakarta
- Miftah Thoha, 1988 ,**perilaku Organisasi**, Rajawali, Jakarta
- M.manullang, 1988, **Dasar-dasar manajemen**, Ghalia Indonesia ,Jakarta
- Moekijat, 1990, **Pengembangan Manajemen dan motivasi**, CV Pioner Jaya ,Bandung
- Sofyan Effendi dan Masri Singarimbuan ,1982, **metode Penelitian survei**, LP3ES, Jakarta
- Winarno Surachmad, **Dasar-dasar dan tehnik Reseach**, Tarsito, Bandung, 1980