

TIDAK DIPINJAMKAN KELUAR

# KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH TINGKAT II SITUBONDO

(Analisis Perilaku Kepemimpinan, Kepemimpinan Kontingensi,  
dan Kepemimpinan Terpadu)

## SKRIPSI

MILIK PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS JEMBER

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna  
memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Jurusan Ilmu Administrasi  
Pada  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Asal : Hadiah  
Persebelian  
Tgl. Tel: 13 APR 2000  
No. Induk : PTI'2000.9254

Klass  
658.09  
ARI  
124

Oleh :

*Eny Oktrieyanti Arief*

NIM. 950910201165

Pembimbing

Drs. H. SANDJAYA, MS.  
Drs. ABDUL KHOLIQ ASHARI, MSI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

2000

## MOTTO

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ <sup>ذَكَرَ</sup> إِنَّ السَّمْعَ  
وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا \*

"Janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawaban"

(S. Al-Israa' : 36)

"Leadership is action, not position"

(Donald H. McGamon)

*Kupersembahkan dengan penuh kebanggaan,  
kebahagiaan, dan ketulusan kepada yang tercinta :*

*Bapak dan Ibu Syarifudin dengan segala jerih payah dan doa  
mengantarku menemukan kesuksesan*

*Kakak dan adik-adikku Inus Yudhista Arief, Iwan  
Dharmawanta Arief, dan Septia Dharwanti Arief dengan segala  
dukungan dan arahan kasih sayang yang tak pernah putus*

*Chandra Tri Lesmana, "inspirasi dan jalinan kasih yang indah"*

*Almamater yang kuhanggakan*

**PENGESAHAN**

Diterima dan dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi Program Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

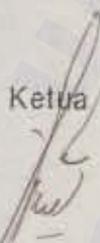
Pada

Hari/ Tanggal : Selasa/ 29 Pebruari 2000

Jam : 08.00 BBWI - selesai

Panitia Penguji

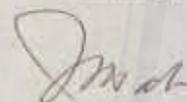
Ketua



(Drs. H. Moch. Toerki)

NIP. 130 524 832

Sekretaris

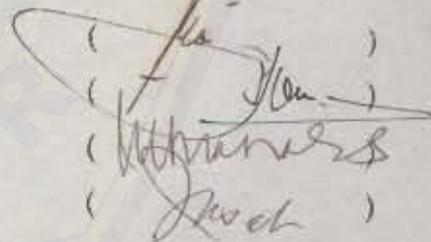


(Drs. A. Kholiq Ashari, Msi)

NIP. 131 832 305

Anggota

1. Drs. H. Moch. Toerki
2. Drs. S. Soerantomo
3. Dra. Inti Wasiati
4. Drs. A. Kholiq Ashari, Msi



Mengetahui,

a.n Dekan

Pembantu Dekan I

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember



Drs. Umaid Radi, MA

NIP. 130 350 769

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo" dengan baik. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memperoleh gelar sarjana pada Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak baik bantuan moril dan materil, langsung ataupun tidak langsung. Atas bantuan yang diberikan, penulis menyampaikan terima kasih yang tiada terhingga kepada :

1. Bapak Drs. H. Sandjaya, MS, selaku dosen pembimbing.
2. Bapak Drs. Abdul Kholiq Ashari, MSi, selaku asisten dosen pembimbing, atas segala arahan, bimbingan, dan nasehat yang diberikan.
3. Bapak Prof. Drs. H. Bariman, selaku Dekan FISIP Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Agus Budihardjo, MA, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi FISIP Universitas Jember.
5. Bapak Drs. Sandjaya, MS, selaku Ketua Program Studi Administrasi Negara FISIP Universitas Jember.
6. Bapak Drs. H. Soenarjo Dw, selaku Dosen Wali penulis.
7. Bapak Drs. Eko Subakti, Kepala Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo, atas arahan dan konsultasinya.
8. Bapak Totok Sudiarto, Kepala Urusan Kepegawaian Dipenda Tingkat II Situbondo, atas arahan dan nasehat yang diberikan.
9. Seluruh karyawan Dipenda Tingkat II Situbondo.
10. Bapak, Ibu, Iwan, dan Septia atas perhatian dan doanya, si imut Reno dan Vina yang selalu memberi canda tawa, juga buat Fauzan dan

mbak Pi', tak lupa seluruh keluarga 'sit' dan 'mlg' atas doanya. Juga my BJ 'always'.

11. Mas Chandra yang selalu memberikan pengertian dan dukungan, thanks for beliving.
12. Sobat Nurul Badriyah, semoga kebersamaan kita tak pernah putus, juga Mas Wiwid.
13. Teman-teman di 'greenhouse' semuanya, terutama Epha, Didi, Cennil, Ida, Wati'; spesial Nanda dan Tri 'edi' atas *segalanya* semoga kebersamaan kita tetap terjalin erat ; juga Peni dan Ruri.
14. Semua anggota 'spice plus' : Oe'oel dan Yusfi ( Bo'im-Ivan!), Susan (ingat suka duka kita San !), Lilis, Neni; semoga tetap saling dekat di hati.
15. Semua teman-teman AN '95 tanpa kecuali; terutama buat Nanik, Betty, Sulaiha, Dyah, juga Tri Wuryani (IKIP Semarang) dan Partono (UGM), semoga kompak selalu.
16. Semua anggota Bina Widya Fiesta, spesial, Mas Fendi (thanks bantuan ngetiknya!), Mbak Siti, Mas Khotib, Mas Rudij.
17. Semua teman-teman waktu di Probolinggo; Mas Heri, Yuni, Mas Sholeh, Mas Karyadi, Sofyan, Iwan, Ming ming, Yudi, Ice', Ade, Nurul, dan Rini.

Semoga Allah SWT memberikan berkah atas semua bantuan yang diberikan. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

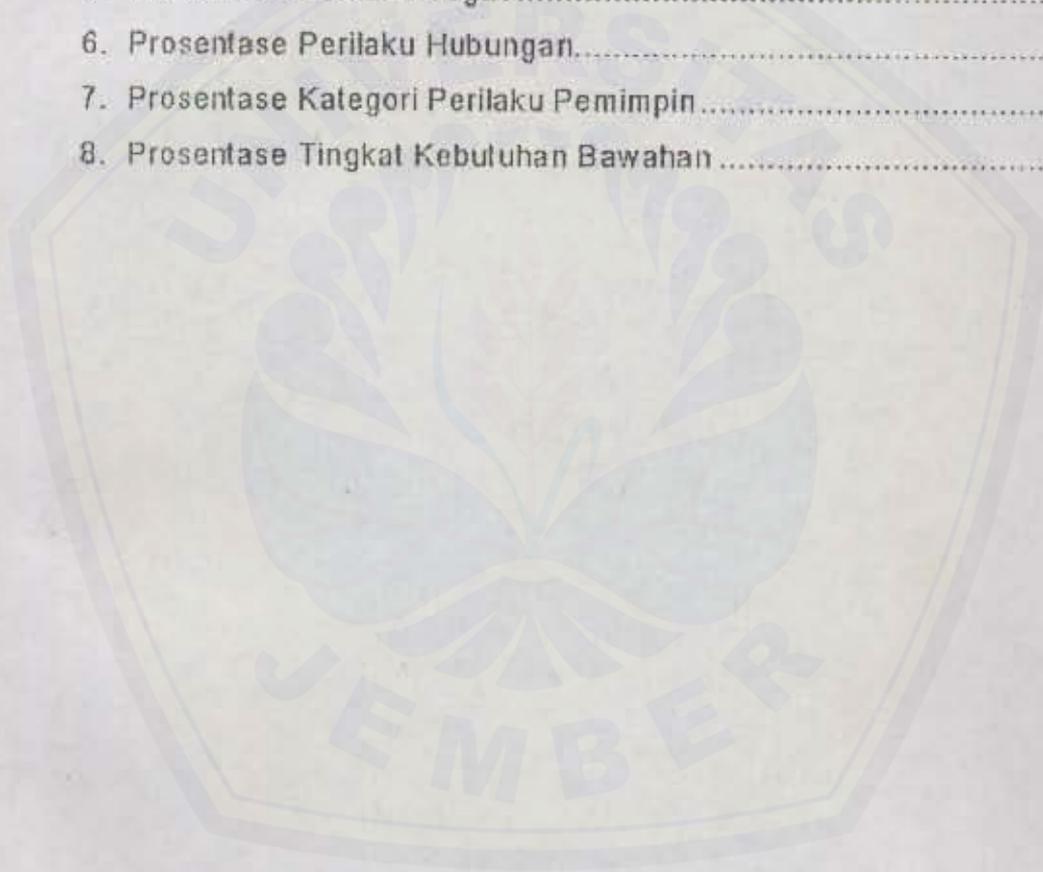
DAFTAR TABEL

1. Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo .....	5
2. Gaya Kepemimpinan yang Sesuai dengan Level Kematangan Bawahan.....	27
3. Operasionalisasi Variabel Perilaku Kepemimpinan.....	37
4. Operasionalisasi Variabel Kepemimpinan Kontingensi .....	38
5. Operasionalisasi Variabel Kepemimpinan Terpadu .....	39
6. Komposisi Pegawai Menurut Seksi/ Unit.....	56
7. Komposisi Pegawai Menurut Golongan dan Tingkat Pendidikan .....	57
8. Komposisi Pegawai menurut Masa Kerja.....	58
9. Pendapat Bawahan Tentang gaya Kepemimpinan Kepala Dinas .....	60
10. Skor Jawaban Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan .....	62
11. Skor Jawaban Responden Terhadap Tingkat Kematangan Pekerjaan Bawahan .....	65
12. Distribusi Frekuensi Kematangan Pekerjaan Bawahan.....	66
13. Skor Jawaban Responden Tentang Tingkat Kematangan Psikologi Bawahan.....	68
14. Distribusi Frekuensi Kematangan Psikologi Bawahan.....	69
15. Kategori Tingkat Kematangan Bawahan.....	71
16. Distribusi Frekuensi Tingkat Kematangan Bawahan.....	72
17. Skor Jawaban Responden Terhadap Perilaku Tugas .....	74
18. Distribusi Frekuensi Perilaku Tugas .....	75
19. Skor Jawaban Responden Terhadap Perilaku Hubungan .....	77
20. Distribusi Frekuensi Perilaku Hubungan .....	78
21. Kategori Perilaku Pemimpin.....	80
22. Distribusi Frekuensi Perilaku Pemimpin.....	81

23. Kesesuaian Perilaku Pemimpin dengan Tingkat Kematangan Bawahan.....	83
24. Distribusi Frekuensi Perilaku Pemimpin Sesuai dengan Tingkat Kematangan Bawahan .....	84
25. Skor Jawaban Responden Tentang Kebutuhan Bawahan.....	87
26. Distribusi Frekuensi Kebutuhan Bawahan.....	88
27. Distribusi Frekuensi Jenis Kebutuhan Fisiologi.....	89
28. Distribusi Frekuensi Jenis Kebutuhan Rasa Aman .....	90
29. Distribusi Frekuensi Jenis Kebutuhan Sosial.....	90
30. Distribusi Frekuensi Jenis Kebutuhan Penghargaan.....	91
31. Perilaku Pemimpin dilihat dari Pendekatan Terpadu.....	92
32. Distribusi Frekuensi Perilaku Pemimpin yang Sesuai dengan Tingkat Kematangan dan Kebutuhan Bawahan .....	93
33. Tingkat Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Dinas .....	96
34. Tingkat Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Otoriter Kepala Dinas .....	97
35. Kategori Indikator Kematangan Pekerjaan Bawahan .....	101
36. Kategori Indikator Kematangan Psikologi Bawahan.....	103
37. Kategori Indikator Perilaku Tugas .....	108
38. Kategori Indikator Perilaku Hubungan .....	109
39. Penentuan Nilai Rank Terhadap Skor Gaya Kepemimpinan (X) dan Tingkat Kematangan Bawahan (Y) .....	114
40. Tabel Kerja untuk Menghitung Korelasi Rank Spearman .....	116

## DAFTAR GRAFIK

1. Jumlah Pegawai Menurut Golongan dan Tingkat Pendidikan.....	58
2. Prosentase Tingkat Kematangan Pekerjaan Bawahan .....	67
3. Prosentase Tingkat Kematangan psikologi Bawahan.....	70
4. Prosentase Tingkat Kematangan Bawahan .....	72
5. Prosentase Perilaku Tugas.....	75
6. Prosentase Perilaku Hubungan.....	78
7. Prosentase Kategori Perilaku Pemimpin.....	81
8. Prosentase Tingkat Kebutuhan Bawahan .....	89

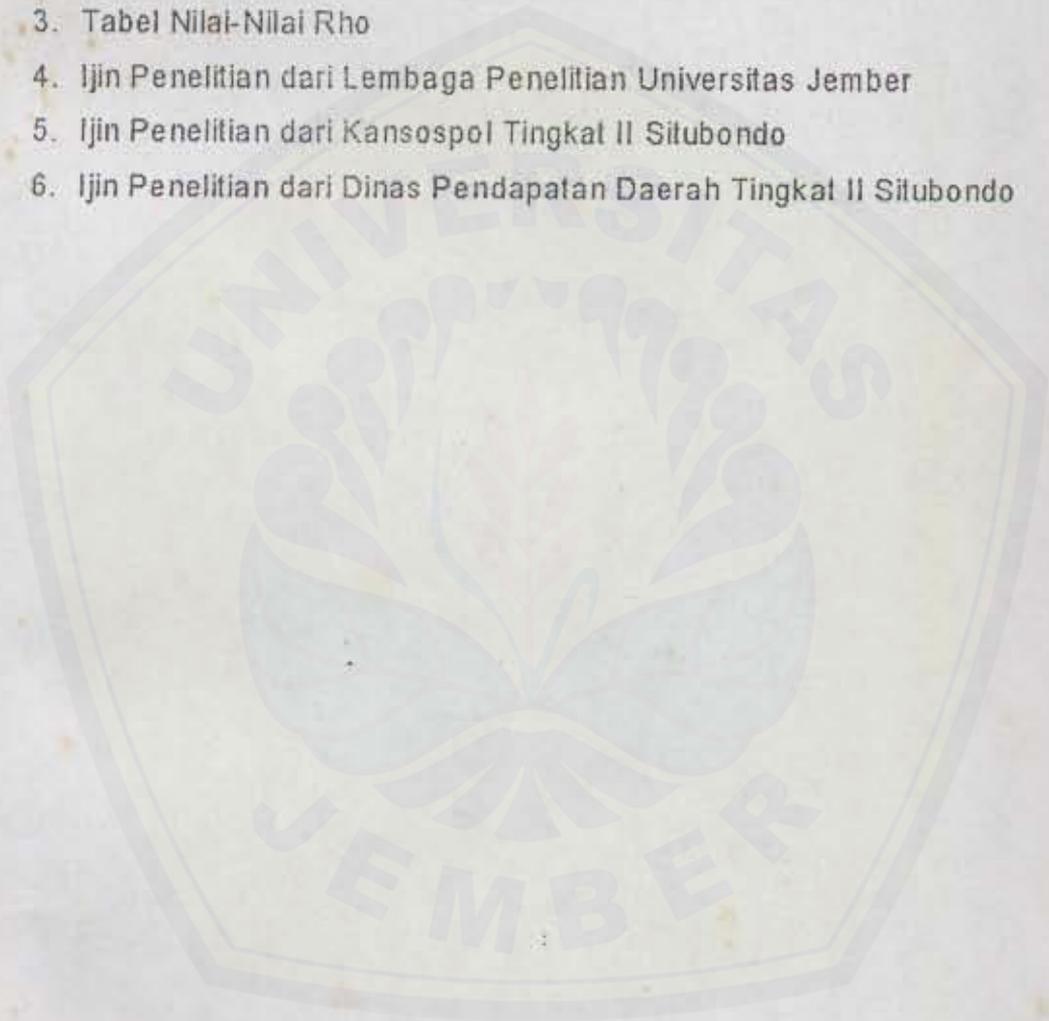


DAFTAR GAMBAR

1. Perilaku Otoriter .....	13
2. Perilaku Demokratis .....	14
3. Perilaku Liberal .....	15
4. Tingkat Kematangan .....	23
5. Gaya Kepemimpinan yang Sesuai dengan Tingkat Kematangan Bawahan .....	26
6. Hirarki Kebutuhan Maslow .....	31
7. Gaya Kepemimpinan yang Sesuai dengan Tingkat Kebutuhan dan Kematangan Bawahan .....	33
8. Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo .....	100
9. Tingkat Kebutuhan Bawahan di Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo .....	106

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo
2. Daftar Kuesioner
3. Tabel Nilai-Nilai Rho
4. Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
5. Ijin Penelitian dari Kansospol Tingkat II Situbondo
6. Ijin Penelitian dari Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo



## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	
Halaman Motto.....	
Halaman Persembahan.....	
Halaman Pengesahan.....	
Kata Pengantar.....	
Daftar Tabel.....	
Daftar Grafik.....	
Daftar Gambar.....	
Daftar Lampiran.....	
Daftar Isi.....	
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan	
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4 Landasan Teori	
1.4.1 Pengertian Kepemimpinan.....	8
1.4.2 Pendekatan Kepemimpinan.....	10
1.4.2.1 Pendekatan Perilaku.....	11
1.4.2.1.1 Kepemimpinan Otoriter.....	13
1.4.2.1.2 Kepemimpinan Demokratis.....	13
1.4.2.1.3 Kepemimpinan Kebebasan.....	15
1.4.2.2 Pendekatan Kontingensi.....	16
1.4.2.2.1 Perilaku Pemimpin.....	17
1.4.2.2.2 Kematangan Bawahan.....	19

1.4.2.2.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Tingkat Kematangan Bawahan .....	24
1.4.2.3 Pendekatan Terpadu.....	28
1.5 Hipotesis .....	34
1.6 Definisi Operasional .....	35
1.7 Metode Penelitian .....	40
1.7.1 Jenis Penelitian .....	40
1.7.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	41
1.7.3 Metode Pengumpulan Data .....	42
1.7.4 Metode Analisis Data .....	45
<b>II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN</b>	
2.1 Pengantar .....	48
2.2 Sejarah Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo....	48
2.3 Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo .....	49
2.4 Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo	
2.4.1 Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo.....	51
2.4.2 Tata Kerja .....	54
2.5 Komposisi Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo	
2.5.1 Komposisi Pegawai Menurut Seksi/ Unit.....	55
2.5.2 Komposisi Pegawai Menurut Golongan dan Tingkat Pendidikan .....	56
2.5.3 Komposisi Pegawai Menurut Masa Kerja.....	58
<b>III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN</b>	
3.1 Pengantar .....	59
3.2 Variabel Gaya Kepemimpinan.....	59

3.3 Kepemimpinan Situasional .....	62
3.3.1 Kematangan Bawahan	
3.3.1.1 Kematangan Pekerjaan .....	63
3.3.1.2 Kematangan Psikologi .....	67
3.3.2 Perilaku Pemimpin	
3.3.2.1 Perilaku Tugas .....	73
3.3.2.2 Perilaku Hubungan .....	76
3.4 Kepemimpinan Terpadu .....	85
<b>IV. ANALISIS DATA DAN INTERPRETASI DATA</b>	
4.1 Analisis Deskriptif dan Interpretasi .....	94
4.1.1 Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas .....	94
4.1.2 Tingkat Kematangan Bawahan .....	101
4.1.3 Tingkat Kebutuhan Bawahan .....	104
4.1.4 Kepemimpinan Kepala Dinas dilihat dari Pendekatan Kontingensi .....	107
4.1.5 Kepemimpinan Kepala Dinas dilihat dari Pendekatan Terpadu .....	110
4.2 Analisis Korelasi dan Interpretasi	
4.2.1 Analisis Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Tingkat Kematangan Bawahan .....	113
4.2.2 Interpretasi Hasil Analisis Korelasi .....	118
<b>V. PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	122
5.2 Saran .....	123

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN – LAMPIRAN**

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menetapkan *Kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo*, sebagai pokok permasalahannya. Pembahasan terhadap masalah kepemimpinan kepala dinas tersebut menggunakan pendekatan perilaku, pendekatan kontingensi, dan pendekatan terpadu. Dalam hal ini, setidaknya terdapat tiga aspek pokok yang melatarbelakangi ditetapkannya judul tersebut. Pertama, bahwa permasalahan tersebut penting untuk diteliti. Kedua, bahwa permasalahan tersebut menarik minat penulis untuk meneliti dan membahasnya dalam karya ilmiah ini. Ketiga, bahwa cukup tersedia bahan-bahan seperti literatur, data empiris baik berupa data primer maupun data sekunder yang diperlukan untuk pembahasan permasalahan tersebut.

Judul tersebut penting untuk diteliti adalah berdasar pada beberapa pandangan tentang keberadaan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Salah satunya yaitu pandangan yang menyatakan bahwa "Adalah suatu kenyataan dalam kehidupan organisasional bahwa pimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan dapat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya" (Siagian, 1995 : 20). Bahkan Dimock (1960 : 37) menyatakan bahwa "Leadership is the key of administration". Sehingga orang selalu dengan mudah mengasosiasikan kegagalan ataupun keberhasilan suatu organisasi dengan pemimpinnya, baik itu di perusahaan-perusahaan, lembaga-lembaga pemerintah, perguruan tinggi, rumah sakit, ataupun organisasi sosial lainnya.

Kedua pendapat tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dominan dalam organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ralph Currier Davis, John Price Jones, dan

William G. Scott. Menurut Davis yang dikutip The Liang Gie (1970 : 61) menyatakan bahwa "Organisasi adalah suatu kelompok orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah kepemimpinan". Menurut Jones yang dikutip Sutarto (1998 : 1-2) menyatakan bahwa "Organisasi adalah sekelompok orang yang bersatu padu bekerja untuk suatu tujuan bersama di bawah kepemimpinan". Sedangkan menurut Scott (op.cit. : 62) menyatakan bahwa "Suatu organisasi formal adalah suatu sistem mengenai aktivitas-aktivitas yang dikoordinasikan dari sekelompok orang yang bekerja sama ke arah suatu tujuan bersama di bawah wewenang dan kepemimpinan".

Dari beberapa pendapat tersebut, terlihat dengan jelas bahwa kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi. Bahkan secara spesifik, Sutarto (1998 : 3) berkesimpulan bahwa :

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

Selanjutnya, mengapa penulis berminat untuk meneliti dan membahas judul tersebut dapat diuraikan sebagai berikut. Dengan mengacu pada pendapat Bernard M. Bass yang dikutip Gibson (1994 : 333) yang menyatakan bahwa "Meskipun kepemimpinan itu penting dan telah dipelajari oleh para ilmuwan keperilakuan selama beberapa dasawarsa, tetapi konsep itu sendiri masih merupakan suatu misteri". Sejalan dengan pendapat tersebut, Gibson (ibid) menyebutkan bahwa "Setelah terkumpul ribuan penelitian, masih belum ada kesepakatan di antara para ahli tentang apa sebenarnya kepemimpinan itu dan bagaimana cara menganalisis kepemimpinan".

Untuk mengatasi problem tersebut, Gibson (ibid) mengemukakan lima perspektif tentang kepemimpinan, yaitu (1) kepemimpinan tidak sama dengan manajemen, (2) kepemimpinan adalah konsep yang rumit, (3) sifat-

sifat kepemimpinan dapat dikembangkan melalui pengalaman, pelatihan dan analisis, (4) keefektifan kepemimpinan terutama tergantung pada kecocokan antara pimpinan, pengikut, dan situasi, (5) kepemimpinan berubah-ubah dalam berbagai lingkungan dan situasi.

Dari kelima perspektif kepemimpinan tersebut, pada dasarnya inti masalah kepemimpinan adalah apa yang membuat kepemimpinan itu efektif? Menurut Gibson (ibid) bahwa tidak ada jawaban sederhana atau jawaban tunggal atas permasalahan tersebut. Misalnya, bagaimana cara menimbulkan kepatuhan pengikut pada pemimpin, sebagian besar akan tergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan dan kesesuaian antara pemimpin, pengikut dan situasinya.

Dalam rangka menjawab persoalan kepemimpinan tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti dan membahas kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Daerah dari aspek pendekatan perilaku, pendekatan kontingensi, dan pendekatan terpadu. Untuk menghindari kekaburan dan luas cakupan pembahasan, maka pembahasan dalam skripsi ini terfokus pada kepemimpinan administratif dan manajerial (sebagai upaya untuk membedakan berbagai jenis kepemimpinan, seperti kepemimpinan politik, keagamaan, adat, dan sebagainya), yaitu kepemimpinan administratif dalam jenis organisasi administrasi negara khususnya organisasi dalam lingkungan pemerintahan daerah.

Mengapa Kepala Dinas Pendapatan Daerah? Dalam hal ini, ada beberapa argumen. Pertama, bahwa menurut pasal 49 Undang-undang nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah disebutkan bahwa Dinas Daerah adalah unsur pelaksana pemerintah daerah. Kemudian menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri nomor 363 tahun 1977 disebutkan bahwa Dinas Daerah dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala daerah. Dengan demikian kedudukan dinas daerah adalah sebagai perangkat daerah otonom.

Sesuai dengan tugas dan fungsinya, Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda) memiliki posisi penting dalam mendukung pelaksanaan otonomi daerah dari aspek keuangan khususnya yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dengan mengacu pada apa yang dikemukakan Kaho (1991 : 60) bahwa :

Pemerintah daerah dalam melaksanakan otonomi daerah harus memperhatikan beberapa unsur, yaitu (1) manusia pelaksananya harus baik, (2) keuangan harus cukup dan baik, (3) peralatannya harus baik, (4) organisasi dan manajemennya harus baik.

Selanjutnya, Kaho (ibid : 107) menyebutkan pula bahwa "Tidak ada satu daerah tingkat II di Indonesia yang dapat menyelenggarakan urusan rumah tangganya secara penuh (100 %)". Penyebab ketidakmampuan ini menurut hasil penelitian yang dilakukan FISIP UGM dan Pusat Penelitian dan Pengembangan Pemerintah Daerah, Badan Litbang Depdagri sebagaimana dikutip Kaho (ibid) menyebutkan bahwa 41.03 % disebabkan oleh kecilnya kemampuan keuangan daerah. Sehubungan dengan pentingnya posisi keuangan ini, menurut Josef Riwu Kaho yang dikutip Ichsan (1997 : 21) menyatakan bahwa :

Untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya, daerah membutuhkan biaya atau uang. Tanpa adanya uang yang cukup, maka tidak mungkin daerah-daerah itu dapat menyelenggarakan tugas kewajibannya serta segala kewenangan yang ada padanya dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya .

Kedua, menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri nomor 363 tahun 1977 tentang Pedoman Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, pada dasarnya kepala dinas memiliki fungsi dalam perumusan kebijaksanaan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan, pengendalian teknis sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala daerah dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dari ketentuan tersebut, jelaslah bahwa keberhasilan dan kurangberhasilan organisasi dinas daerah yang dipimpinnya menjadi tanggung jawab kepala dinas. Misalnya secara faktual terlihat adanya kecenderungan menurun dari

penerimaan retribusi daerah di Kabupaten Daerah Tingkat (Dati) II Situbondo seperti pada tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1. Target dan Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah Kabupaten Dati II Situbondo**

Th. Anggaran	Target (RP)	Realisasi (Rp)	%
1995/1996	1.700.215.000.00	1.801.136.412.75	105.94
1996/1997	1.939.926.000.00	1.876.057.591.50	96.71
1997/1998	2.130.056.000.00	2.105.541.228.00	96.31
1998/1999	1.513.166.150.00	1.422.625.006.00	94.02

Sumber : Dipenda Tingkat II Situbondo

Data pada tabel 1 menunjukkan tidak ada kesesuaian antara target dan realisasi penerimaan retribusi. Peningkatan target penerimaan retribusi daerah tiap tahun anggaran ternyata tidak diikuti oleh realisasi penerimaan yang optimal, bahkan ada kecenderungan semakin menurun rata-rata 4.0 %.

Penerimaan retribusi merupakan manifestasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Davey (1988 :123) bahwa :

Pajak biasanya harus dibayar oleh anggota masyarakat sebagai suatu kewajiban hukum, tanpa pertimbangan apakah secara pribadi mereka mendapat manfaat atau tidak dari pelayanan yang mereka biayai. Retribusi dibayar langsung oleh mereka yang menikmati suatu pelayanan dan biasanya untuk menutupi seluruh atau sebagian biaya pelayanannya.

Mengapa penulis menggunakan pendekatan perilaku, pendekatan kontingensi, dan pendekatan terpadu untuk mendiskripsikan kepemimpinan Kepala Dipenda ? Pertama, pendekatan perilaku untuk mendiskripsikan perilaku tunggal untuk segala situasi dengan asumsi bahwa keberhasilan

atau kegagalan kepemimpinan ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Kedua, mengacu pada pendapat Sutarto (1998 :104) yang menyatakan bahwa "Tiap-tiap organisasi memiliki ciri khusus, tiap organisasi adalah unik". Berarti situasi setiap organisasi adalah berbeda-beda, masalah yang dihadapi berbeda, lingkungan berbeda, perilaku pejabatnya berbeda, sehingga tidak mungkin dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku yang berbeda pula. Ketiga, konsep perilaku dan kontingensi kepemimpinan dan motivasi serta konsep lain merupakan konsep yang berdiri sendiri-sendiri, sebagai konsep yang tidak ada hubungannya satu sama lain. Untuk menjawab persoalan tersebut, Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip Sutarto (ibid : 145) berusaha memadukan berbagai teori itu ke dalam pendekatan kepemimpinan dengan maksud lebih menunjukkan kesamaan daripada perbedaan di antara teori-teori tersebut.

## 1.2 Perumusan Masalah

Pada dasarnya penelitian dilakukan guna mendapatkan data yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah. Untuk itu, setiap penelitian yang akan dilakukan selalu berangkat dari masalah. Pada intinya Sugiyono (1994 : 36-38) menjelaskan bahwa :

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

Berdasar latar belakang masalah dan bentuk-bentuk permasalahan sebagaimana dijelaskan Sugiyono tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana karakteristik kepemimpinan Kepala Dipenda Tingkat II Situbondo dilihat dari perilaku kepemimpinan, pendekatan kontingensi, dan pendekatan terpadu?
- b. Adakah hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan di Dipenda Tingkat II Situbondo ?

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

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

- a. Mendeskripsikan kepemimpinan Kepala Dipenda Tingkat II Situbondo dilihat dari perilaku kepemimpinannya.
- b. Mendeskripsikan kepemimpinan Kepala Dipenda Tingkat II Situbondo ditinjau dari pendekatan kontingensi Hersey dan Blanchard.
- c. Mendeskripsikan kepemimpinan Kepala Dipenda Tingkat II Situbondo ditinjau dari pendekatan terpadu antara teori motivasi jenjang kebutuhan, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard.
- d. Menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan di Dipenda Tingkat II Situbondo.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

- a. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi penulis untuk pengembangan keahlian di bidang kepemimpinan dan memenuhi syarat kelulusan.
- b. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi semua pihak yang membutuhkannya, khususnya Dipenda Tingkat II Situbondo.
- c. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat sebagai tambahan referensi untuk penelitian lebih lanjut di bidang kepemimpinan.

#### 1.4 Landasan Teori

Unsur penelitian yang paling besar peranannya dalam penelitian adalah teori, karena dengan unsur ilmu inilah peneliti mencoba menerangkan fenomena sosial atau fenomena alami yang menjadi pusat perhatiannya. Menurut Kerlinger yang dikutip Effendi (1995 : 37) mendefinisikan "Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi, dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep". Berkaitan dengan istilah konsep, Effendi (ibid : 35-36) menyebutkan bahwa :

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

Pada bagian ini, penulis akan menguraikan tentang pengertian kepemimpinan, beberapa pendekatan kepemimpinan, dan teori kepemimpinan yang akan digunakan pada penelitian ini.

##### 1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Para ahli, seperti Stogdill (1950), Fiedler (1967), William G. Scott (1962), Sharma (1982), Hollander (1978), dan Hersey dan Blanchard (1995), pada umumnya berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi. Misalnya, menurut Stogdill yang dikutip Sutarto (1998 : 13) mendefinisikan "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan". Demikian pula menurut Sharma (ibid : 21) mendefinisikan "Kepemimpinan adalah, ..... , berkenaan dengan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu".

Berdasar pengertian kepemimpinan tersebut, terdapat beberapa hal berkaitan dengan pengertian kepemimpinan sebagai acuan dalam penulisan skripsi ini, yaitu :

- a. Dalam skripsi ini, yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kepemimpinan dalam bidang kerja administrasi negara, khususnya administrasi pemerintahan daerah, yaitu pimpinan yang menduduki jabatan tertentu dalam organisasi pemerintahan daerah yang dapat mempengaruhi perilaku bawahannya dengan memberikan ancaman dan hukuman, memberikan imbalan, kenaikan pangkat, penghargaan, dan sebagainya.
- b. Dalam perspektif kepemimpinan administrasi, Sutarto (1998 : 25) mendefinisikan "Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Sebutan umum bagi orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain adalah pemimpin. Jika sebutan tersebut dihubungkan dengan kegiatan dalam bidang administrasi, maka pemimpin di sini dapat dinamakan administrator atau manajer. Dan, apabila sebutan tersebut dihubungkan dengan organisasi kedinasan pemerintahan, maka dikenal beragam sebutan jabatan pimpinan, seperti presiden, menteri, sekretaris jenderal, direktur jenderal, inspektur jenderal, direktur, gubernur, pembantu gubernur, bupati, walikota, camat, lurah, *kepala*, ketua, rektor, dan lain-lain. Dengan demikian, secara teoritis dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo adalah pimpinan organisasi di lingkungan pemerintahan daerah.

#### 1.4.2 Pendekatan Kepemimpinan

Para ahli dalam merumuskan pendekatan kepemimpinan demikian beragam, misalnya Fred Luthans yang dikutip Sutarto (1998 : 29) mengemukakan macam pendekatan kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Teori Kepemimpinan Sifat
- b. Teori Kepemimpinan Kelompok dan Pertukaran
- c. Teori Kepemimpinan Situasional
- d. Teori Kepemimpinan Kontingensi
- e. Teori Kepemimpinan "Path-Goal"
- f. Pendekatan Kepemimpinan Belajar Sosial

Menurut Stoner (ibid : 32), pendekatan kepemimpinan dibedakan 5 macam, yaitu :

- a. Pendekatan Sifat
- b. Pendekatan Perilaku
- c. Pendekatan Kontingensi
- d. Pendekatan Kepemimpinan "Path-Goal"
- e. Teori Kepemimpinan Siklus Kehidupan

Sedangkan menurut Sharma (ibid : 33-34), terdapat 9 macam pendekatan kepemimpinan, yaitu :

- a. Pendekatan Sifat
- b. Pendekatan Perilaku
- c. Manajerial grid
- d. Pendekatan Situasional
- e. Pendekatan Kontingensi dari Fiedler
- f. Model tiga dimensi pemimpin yang efektif dan Teori Kepemimpinan Situasional
- g. Teori siklus kehidupan
- h. Teori "Path-Goal"
- i. Model kepemimpinan terpadu

Dari ketiga pendapat tentang pendekatan kepemimpinan tersebut, Sutarto (1998 : 37) berkesimpulan, pada garis besarnya terdapat 4 macam pendekatan kepemimpinan, yaitu "(1) pendekatan sifat, (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan kontingensi, (4) pendekatan terpadu". Berdasar pendapat tersebut, maka dalam penulisan skripsi ini, penulis memfokuskan

pada pendekatan perilaku, pendekatan kontingensi, dan pendekatan terpadu.

#### 1.4.2.1 Pendekatan Perilaku Kepemimpinan

Menurut Sutarto (1998 : 64) "Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan". Dengan demikian, perilaku pemimpin adalah serangkaian sikap dan tindakan pemimpin dalam usahanya mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari cara melakukan suatu pekerjaan, memberikan perintah, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahannya, cara mengawasi, cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain.

Pada intinya, pendekatan perilaku mendasarkan pada pandangan bahwa dalam mengelola organisasi ada 2 hal yang sangat menonjol, yaitu mengelola organisasi dengan lebih mengutamakan aspek yang berhubungan dengan tugas, pekerjaan, produksi; atau mengelola organisasi dengan lebih mengutamakan aspek yang berhubungan dengan hubungan antar orang, perasaan, kejiwaan, emosi, kebutuhan, kepercayaan, pergaulan; atau mengelola organisasi dengan memperhatikan kedua aspek tersebut secara bersama-sama.

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

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

Masing-masing studi kepemimpinan tersebut, dalam menguraikan gaya kepemimpinan demikian beragam. Dari keenam studi kepemimpinan tersebut, penulis memfokuskan perilaku kepemimpinan dari Studi

Kepemimpinan Universitas Iowa, dengan pertimbangan bahwa hasil studi tersebut lebih mudah dan jelas untuk dibahas. Sejalan dengan studi tersebut, Sutarto (1998 : 65) secara garis besar membedakan gaya kepemimpinan dalam 3 perilaku dasar pemimpin, yaitu (1) perilaku pemimpin yang lebih mengutamakan aspek tugas/ pekerjaan, (2) perilaku pemimpin yang lebih mengutamakan aspek yang berhubungan dengan hubungan antar orang, (3) perilaku pemimpin yang mengutamakan kedua aspek tersebut.

Berbagai sebutan yang digunakan para ahli sebagaimana dikutip oleh Sutarto (ibid : 65-66) untuk menunjukkan perilaku pemimpin yang mengutamakan tugas, pekerjaan, atau produksi antara lain :

- (1) "authoritarian" (otoriter) oleh Universitas Iowa, Agarwal, Donald A. Laird, (2) "autocratic" (otokratis) oleh Agarwal, Herbert G. Hicks, Gullet, Sharma, (3) "dictatorial" (diktator) oleh Stephen J. Carroll, Henry L. Tosi, Sharma, Eleanor C. Laird, (4) "directive" (instruksi) oleh Agarwal, David R. Hampton, R.J House, T.R Mitchell, (5) "task-oriented" (berorientasi pada tugas) dan lain-lain.

Berbagai sebutan yang digunakan para ahli untuk menunjukkan perilaku pemimpin yang lebih mengutamakan perhatian pada hubungan antar orang, kebutuhan, emosi, kejiwaan, sebagaimana dijelaskan Sutarto (ibid : 68-69) antara lain adalah :

- (1) "democratic" (demokratis) oleh Universitas Iowa, Daniel C. Feldman, Hugh J. Arnold, (2) "participative" (peranserta) oleh Agarwal, Stephen J. Carroll, Henry L. Tosi, Sharma, Rensis Likert, (3) "supportive" (pendukungan) oleh Sharma, Robert J. Thierauf, R.J House, T.R Mitchell, (4) "consultative" (konsultasi) oleh Agarwal, Sharma, Rensis Likert, (5) "consideration" (tenggang rasa) oleh Universitas Ohio, John Douglas, Sharma, (6) "relationship-oriented" (berorientasi hubungan) oleh Sharma.

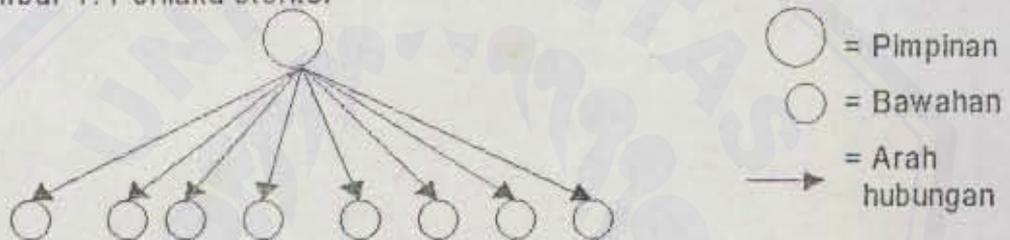
Studi Kepemimpinan Universitas Iowa dipelopori oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White yang berpendapat ada 3 gaya kepemimpinan sebagaimana dikutip Sutarto (1998 : 72), yaitu (1) "authoritarian" (otoriter), (2) "democratic" (demokratis), (3) "laissez-faire" (kebebasan), "free-rein" (bebas kendali), "libertarian" (kebebasan).

#### 1.4.2.1.1 Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan gaya otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

Apabila ditunjukkan dalam struktur organisasi, kepemimpinan gaya otoriter akan nampak pada bagan di bawah ini (dengan mengikuti pendapat Lewis dan Brown dalam Sutarto (1998 : 74).

Gambar 1. Perilaku otoriter



Sumber : Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, 1998, hlm. 74.

Selanjutnya, menurut Sutarto (ibid : 73) bahwa :

Kepemimpinan gaya otoriter antara lain berciri : (1) wewenang berpusat pada pimpinan, (2) keputusan selalu dibuat oleh pimpinan, (3) kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan, (4) komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan ke bawahan, (5) pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan bawahan dilakukan secara ketat, (6) prakarsa harus selalu datang dari pimpinan, (7) tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran atau pendapat, (8) tugas-tugas bawahan diberikan secara instruktif, (9) lebih banyak kritik daripada pujian, (10) pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat, (11) pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat, (12) cenderung adanya paksaan, ancaman, hukuman, (13) kasar dalam bertindak, (14) kaku dalam bersikap, (15) tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

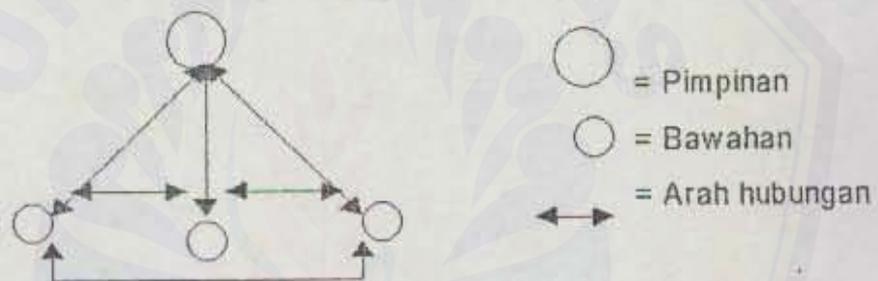
#### 1.4.2.1.2 Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan

bersama antara pimpinan dan bawahan. Sharma memberikan pandangan tentang gaya demokratis sebagaimana dikutip Sutarto (ibid : 76) bahwa "Dalam gaya demokratis pimpinan memperhatikan pandangan bawahan, memberikan bimbingan pada masalah-masalah yang timbul, dan melibatkan perasaan sendiri dalam membantu bawahan mencapai tujuan organisasi sebaik tujuan pribadi".

Apabila ditunjukkan dalam struktur organisasi, kepemimpinan gaya demokratis akan nampak seperti bagan di bawah ini (mengikuti pendapat Lewis dan Brown (ibid)).

Gambar 2. Perilaku demokratis



Sumber : Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, 1998, hlm. 77.

Lebih lanjut Sutarto (ibid : 75) mengemukakan :

Kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri : (1) wewenang pimpinan tidak mutlak, (2) pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, (3) keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, (4) kebijaksanaan dibuat bersama, (5) komunikasi berlangsung timbal balik, (6) prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan, (7) pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar, (8) banyak kesempatan bagi bawahan untuk berpendapat, (9) tugas-tugas bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif, (10) pujian dan kritik seimbang, (11) pimpinan mendorong prestasi bawahan dalam batas kemampuannya, (12) pimpinan meminta kesetiaan bawahan secara wajar, (13) pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak, (14) suasana saling percaya, hormat dan menghargai, (15) tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul pimpinan dan bawahan.

#### 1.4.2.1.3 Kepemimpinan kebebasan atau liberal

Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Secara harfiah "laissez-faire" berarti "allow (them) to do" (mengizinkan (mereka) bekerja), atau "to leave alone (biarkan sendiri).

Untuk memperkuat bahwa kepemimpinan gaya liberal berintikan kebebasan bagi bawahan, Agarwal yang dikutip Sutarto (ibid : 78) mengemukakan "Pemimpin jenis ini tiada perhatian terhadap produksi maupun orang. Dia membiarkan orang-orang lepas".

Apabila ditunjukkan dalam struktur organisasi, kepemimpinan gaya liberal nampak dalam bagan di bawah ini :

Gambar 3. Perilaku liberal



Sumber : Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, 1988, hlm. 79.

Menurut Sutarto (ibid : 77-78) bahwa :

Kepemimpinan liberal antara lain berciri : (1) pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan, (2) keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan, (3) kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh bawahan, (4) pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan, (5) hampir tiada pengawasan terhadap sikap atau kegiatan bawahan, (6) prakarsa selalu datang dari bawahan, (7) hampir tiada pengarahan dari pimpinan, (8) peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok, (9) kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok, (10) tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang.

Dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut, maka indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. pembuatan perencanaan
- b. pemecahan permasalahan organisasi
- c. pembuatan keputusan
- d. arah komunikasi
- e. tanggung jawab atas prestasi
- f. tanggung jawab keberhasilan organisasi
- g. kepercayaan pemimpin terhadap bawahan
- h. hubungan pemimpin dengan bawahan
- i. pelimpahan wewenang oleh pemimpin

#### 1.4.2.2 Pendekatan Kontingensi

Pandangan kontingensi organisasi dan manajemen mengemukakan bahwa organisasi adalah sistem yang terdiri dari subsistem-subsistem. Inti pandangan kontingensi adalah tidak ada satu jalan terbaik untuk mengorganisasi dan mengurus. Dan akhirnya, pandangan ini diarahkan untuk mencapai rancangan organisasi yang diharapkan dan kegiatan manajemen yang paling tepat untuk situasi tertentu.

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

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

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

Dari berbagai macam pendekatan kontingensi tersebut, penulis memfokuskan pada model kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Pendekatan situasi didasarkan atas hubungan antara perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard (1995 : 178) bahwa :

Kepemimpinan Situasional didasarkan atas hubungan antara (1) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin ; (2) kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin ; dan (3) level kesiapan ("kematangan") yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu .

Masing-masing variabel kepemimpinan situasional tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

#### 1.4.2.2.1 Perilaku Pemimpin

##### a. Perilaku Tugas

Menurut Hersey dan Blanchard (1995 : 181) "Perilaku tugas adalah kadar sejauhmana pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya : dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana melakukannya, dan bagaimana melakukannya".

Kemudian Hersey (1994 : 113) mempertegas bahwa "Perilaku tugas adalah tingkatan yang mana seorang pemimpin terlibat dalam peran pendefinisian

apa-apa yang harus dikerjakan, bagaimana, dimana, kapan, kemudian menentukan ketepatan waktu, dan mengontrol".

Dengan demikian pemimpin berupaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara menyelesaikan pekerjaan kepada bawahan secara rinci dan tegas. Dari pendapat tersebut, maka yang dimaksud dengan perilaku tugas adalah meliputi :

- a. penyusunan tujuan organisasi
- b. pengorganisasian
- c. pengarahan
- d. penetapan batas waktu
- e. pengendalian

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

Menurut Hersey dan Blanchard (1995 : 181) "Perilaku hubungan adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya : menyediakan dukungan, dorongan, sambaran-sambaran psikologis, dan memudahkan perilaku".

Selanjutnya Hersey (1994 : 113) menjelaskan bahwa :

Perilaku hubungan adalah tingkatan yang mana pemimpin terlibat dalam komunikasi dua arah, mendengarkan, memberi fasilitas dan memberi dukungan sosioemosional seperti : memberikan dukungan, berkomunikasi, interaksi, pemberian fasilitas, mendengarkan secara aktif dan memberikan umpan balik.

Dari pendapat tersebut, perilaku hubungan terdiri dari :

- a. pemberian dukungan
- b. keaktifan menyimak
- c. mengkomunikasikan
- d. memberikan balikan
- e. memudahkan interaksi

Dari kedua jenis perilaku pemimpin tersebut akan terbentuk empat kombinasi perilaku pemimpin yang utama yaitu : (1) tinggi tugas dan rendah

hubungan, (2) tinggi tugas dan tinggi hubungan, (3) tinggi hubungan dan rendah tugas, (4) rendah hubungan dan rendah tugas.

#### 1.4.2.2.2 Kematangan Bawahan

Mengenai tingkat kematangan, Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip Sutarto (1998 : 139) menjelaskan bahwa "Tingkat kematangan bawahan terdiri dari dua dimensi yaitu *job maturity* atau kematangan pekerjaan dan *psychological maturity* atau kematangan psikologis".

Dalam kaitannya dengan tingkat kematangan seseorang dalam organisasi perlu diingat bahwa seseorang cenderung berada pada tingkat yang berbeda-beda tergantung atas tugas, fungsi, atau tujuan tertentu yang ditugaskan kepada mereka. Atau dengan kata lain, kematangan yang dimaksud bukanlah menyangkut perkembangan seseorang secara menyeluruh, tetapi lebih merupakan perkembangan seseorang tentang tugas spesifik.

##### a. Kematangan Pekerjaan

Menurut Hersey (1995:187) "Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan". Dengan demikian kedewasaan atau kematangan dalam pekerjaan mempunyai arti sebagai kemampuan (pengetahuan) teknis dalam melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya Hersey (ibid:5) mendefinisikan kemampuan teknis (*technical skill*) sebagai "Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training". Dari pendapat tersebut, berarti kemampuan seseorang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengalaman kerjanya.

### 1. Pendidikan

Menurut Combs yang dikutip Gaguk (1998) dalam skripsinya, menyatakan bahwa "Pendidikan formal yang kita kenal dengan pendidikan sekolah ialah pendidikan yang diperoleh seseorang secara teratur, sistematis, bertingkat dan mengikuti syarat-syarat yang jelas dan ketat, mulai dari taman kanak-kanak sampai pendidikan tinggi". Lebih lanjut Wahyu (1990 : 53) menyatakan bahwa "Untuk mengetahui tingkat pendidikan dapat diukur melalui jenjang pendidikan terakhir yang telah ditempuh".

### 2. Latihan

Menurut Moekijat yang dikutip Gaguk (1998) mendefinisikan "Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori". Dengan demikian, latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, biasanya berupa keahlian sesuai dengan jabatan dan tugas yang diembannya.

### 3. Pengalaman Kerja

Menurut Siagian (1995 : 60) "Pengalaman kerja merupakan hasil dari pengalaman belajar yang dapat meningkatkan apresiasi seseorang pada tugas-tugasnya". Lebih lanjut disebutkan pula bahwa "Pengalaman kerja adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilaluinya dalam perjalanan hidupnya".

Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa pengalaman kerja dapat diartikan sebagai masa kerja atau lamanya dinas pegawai pegawai dalam bekerja. Dengan mengacu pada buku Lembaga Administrasi Negara (1976 : 44 ) secara operasional disebutkan :

Bahwa pengalaman kerja 1 tahun – 2 tahun bagi seseorang yang menduduki suatu jabatan merupakan orientasi terhadap pekerjaan atau jabatan. Sedangkan untuk formulasi pengalaman kerja rendah

bila seseorang mencapai waktu 1 tahun – 5 tahun. Pengalaman kerja sedang bila seseorang mencapai waktu 6 tahun – 10 tahun. Pengalaman kerja tinggi bila seseorang mencapai waktu di atas 11 tahun.

Maka dapat dikatakan bahwa pegawai mempunyai pengalaman kerja rendah apabila masa kerjanya 1 tahun – 5 tahun. Pengalaman kerja sedang apabila masa kerjanya 6 tahun – 10 tahun. Pengalaman kerja tinggi apabila masa kerjanya di atas 11 tahun.

#### **b. Kematangan Psikologis**

Menurut Hersey dan Blanchard (1995:187) "Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu. Hal ini erat kaitannya dengan rasa yakin dan keikatan". Orang-orang yang sangat matang secara psikologis dalam bidang atau tanggung jawab tertentu merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting serta memiliki rasa yakin terhadap diri sendiri dan merasa dirinya mampu dalam aspek pekerjaan tertentu. Hersey dan Blanchard (ibid:189) mengemukakan tentang skala kematangan psikologis (kemauan) yakni bisa diukur dari : (1) kemauan untuk memikul tanggung jawab ; (2) motivasi berprestasi ; dan (3) keikatan .

##### **1. Kemauan untuk memikul tanggung jawab**

Tanggung jawab yang dimaksud, menurut Siswanto (1989:193) adalah "Kesanggupan seorang pegawai dalam menyelenggarakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya".

##### **2. Motivasi Berprestasi**

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu "kebutuhan" atau "needs" dapat mendorongnya mencapai sasaran. McClelland mengilustrasikan ciri-ciri orang yang memiliki motivasi prestasi sebagaimana dikutip Hersey dan Blanchard (1995 : 44-46) yaitu :

Mereka lebih menyukai untuk memecahkan masalah daripada sekedar memperoleh hasil secara untung-untungan. ...mereka tampak lebih menyukai prestise pribadi daripada ganjaran keberhasilan. Mereka lebih memperoleh *kepuasan* dari keberhasilan memecahkan masalah yang sukar daripada pujian yang diterima.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa seorang anggota dapat dikatakan mempunyai kemauan yang tinggi bisa dilihat dari dorongan mereka untuk bisa meraih prestasi yang diinginkannya, sehingga anggota yang bersangkutan bisa memacu semangat kerjanya.

### 3. Kelkatan

Keikatan seorang anggota dalam suatu kelompok sangat erat kaitannya dengan kesetiaan dan pengabdian (loyalitas) kepada organisasi dimana ia berada. Siswanto (1989:195) menyatakan bahwa "Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab". Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku pegawai yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam tindakan melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kesetiaan anggota terhadap organisasi sangat berhubungan dengan pengabdianya. Yang dimaksud pengabdian adalah sumbangan pemikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi.

Tingkat kematangan bawahan diperinci menjadi 4 tingkat sebagaimana diungkapkan Hersey dan Blanchard yang dikutip Thoha (1995 : 71), yaitu :

- a. Tingkat kematangan rendah, yang diberi kode M1, dengan ciri tidak mampu dan tidak mau
- b. Tingkat kematangan rendah ke sedang, yang diberi kode M2, dengan ciri tidak mampu tetapi mau atau yakin
- c. Tingkat kematangan sedang ke tinggi, diberi kode M3 dengan ciri mampu tetapi tidak mau
- d. Tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M4, dengan ciri mampu dan mau.

Keempat macam tingkat kematangan bawahan tersebut dapat ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut :

Gambar 4. Tingkat kematangan

Mampu dan mau	Mampu tapi tidak mau atau kurang yakin	Tidak mampu tapi mau	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin
M4	M3	M2	M1

Sumber : Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, 1995, hlm. 71.

#### 1.4.2.2.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Tingkat Kematangan Bawahan

Menurut Thoha (1995 : 49) bahwa "Istilah gaya, secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya". Kemudian Hersey (1995 : 150) mendefinisikan "Gaya pemimpin adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu". Dengan demikian, usaha menselaraskan persepsi antara orang yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

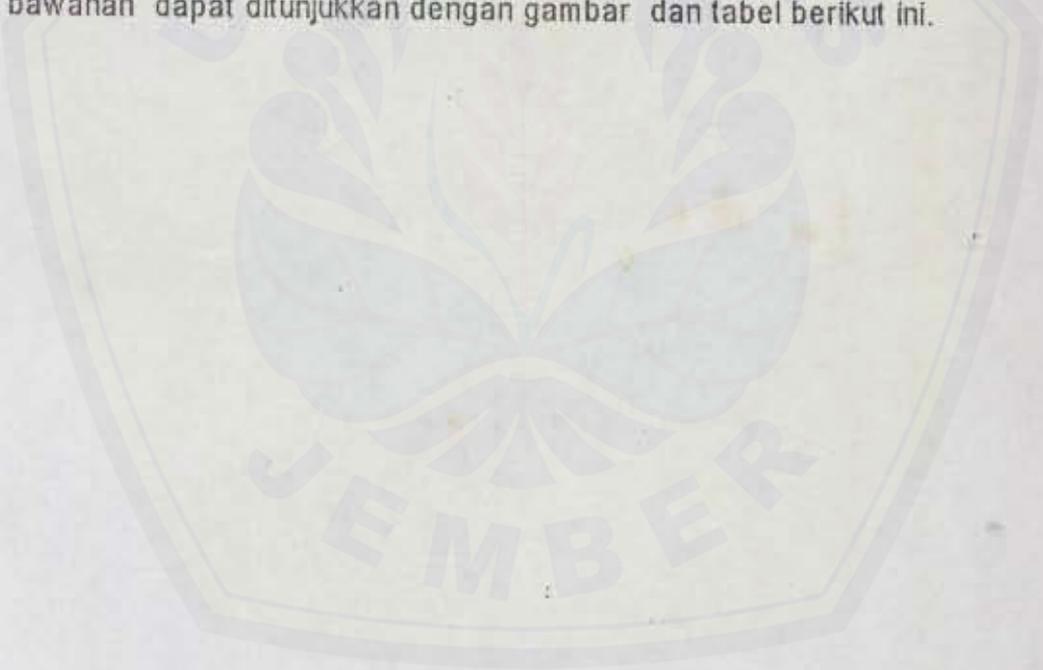
Berkaitan dengan gaya pemimpin tersebut, menurut kepemimpinan situasional tidak ada cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Pertanyaannya adalah gaya kepemimpinan yang bagaimanakah yang paling cocok untuk diterapkan dalam situasi tertentu ? Untuk menjawab pertanyaan itu tidaklah mudah, karena sebagaimana dikutip Hersey dan Blanchard (1995 : 177) dari pernyataan Edgar H. Schein, "Setiap pemimpin atau manajer yang baik harus menjadi seorang ahli diagnostik yang baik serta berjiwa peneliti (inquiry)". Memang, setiap pemimpin setelah dibekali dengan teori-teori kepemimpinan maupun setelah ia memahami kepribadian dirinya, harus mampu memahami pribadi orang-orang yang akan dipimpinya, terutama sekali tingkat kedewasaan mereka.

Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tepat sebagaimana dijelaskan Hersey dan Blanchard (ibid : 181-182) adalah :

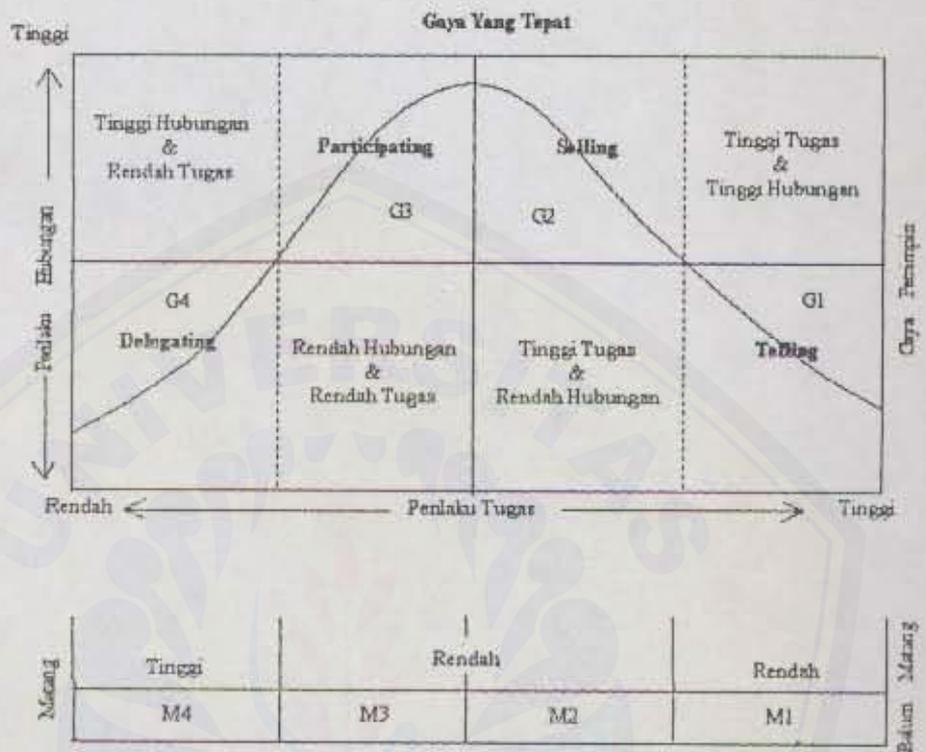
- a. "memberitahukan" adalah untuk bawahan yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas.

- b. "menjajakan" adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan.
- c. "mengikutsertakan" adalah untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan tugas yang diberikan.
- d. "mendelegasikan" adalah untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kematangannya tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4).

Gaya perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan bawahan dapat ditunjukkan dengan gambar dan tabel berikut ini.



Gambar 5. Gaya Kepemimpinan yang Sesuai dengan Tingkat Kematangan Bawahan



Sumber : Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, 4 tahun ed, 1995, hlm 183.

**Tabel 2. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan level kematangan bawahan**

LEVEL KEMATANGAN	GAYA YANG SESUAI
M1 Rendah Tidak mampu dan tidak mau Atau tidak yakin	G1 Memberitahukan Perilaku tinggi tugas Dan rendah hubungan
M2 Rendah ke sedang Tidak mampu tetapi mau Atau yakin	G2 Menjajakan Perilaku tinggi tugas dan Tinggi hubungan
M3 Sedang ke tinggi Mampu tetapi tidak mau Atau tidak yakin	G3 Mengikutsertakan Perilaku tinggi hubungan Dan rendah tugas
M4 Tinggi Mampu/ kompeten dan Mau/ yakin	G4 Mendelegasikan Perilaku rendah hubungan Dan rendah tugas

Sumber : Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, 4 tahun ed, 1995, hlm 183.

Lebih lanjut, Hersey dan Blanchard menjelaskan mengenai pentingnya mempertimbangkan kondisi sumber daya manusia. Berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk mengembangkan sumber daya manusianya. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard (1995 : 229) bahwa :

Para manajer perlu menyediakan waktu untuk membina potensi kepemimpinan, motivasi, moral, iklim, dan keikatan pada tujuan, serta keterampilan pengambilan keputusan, komunikasi, dan pemecahan masalah orang-orangnya merupakan peranan yang penting dari para manajer.

Selanjutnya, Hersey dan Blanchard seperti yang dikutip Sutarto (1998 : 144) menjelaskan bahwa " Apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat maka hal itu tidak hanya menimbulkan motivasi bagi para bawahan melainkan juga membantu para bawahan untuk menjadi *matang*". Dengan demikian, peranan yang dimainkan seorang pemimpin berupa pola perilaku yang digunakan untuk mempengaruhi bawahannya sangat menentukan dalam mengembangkan tingkat kemandirian bawahan.

#### 1.4.2.3 Pendekatan Terpadu

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

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

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

- a. Perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- b. Perpaduan antara teori motivasi dua faktor, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional

- d. Perpaduan antara teori x dan teori y, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- e. Perpaduan antara teori pola perilaku A dan pola perilaku B, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- f. Perpaduan antara teori sistem kontrol, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- g. Perpaduan antara teori pertumbuhan organisasi, teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional, dan sebagainya

Dari beragam perpaduan teori-teori tersebut di atas, dalam skripsi ini menggunakan pendekatan terpadu antara teori motivasi jenjang kebutuhan teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional. Dengan dasar pertimbangan, variabel kebutuhan lebih mudah dalam pemahaman dan pengukurannya bagi peneliti awal.

#### **Model Kepemimpinan dilihat dari Kebutuhan dan Kematangan Bawahan**

Sebelum menjelaskan model kepemimpinan dilihat dari kebutuhan dan kematangan bawahan, penulis akan menguraikan beberapa teori motivasi seperti teori kebutuhan Abraham Maslow, teori pengharapan, teori prestasi Mc Clelland, teori motivasi Herzberg, dan lain-lain. Masing-masing teori motivasi tersebut diklasifikasikan menjadi 3 kelompok, sebagaimana diuraikan T. Hani Handoko (1997 : 255-257), yaitu :

- a. Teori-teori petunjuk (*prescriptive theories*) yang mengemukakan bagaimana memotivasi para karyawan
- b. Teori-teori isi (*content theories*) atau kadang-kadang disebut teori kebutuhan (*need theories*) adalah berkenaan dengan pertanyaan apa penyebab perilaku terjadi dan berhenti ? Teori yang sangat terkenal diantaranya teori kebutuhan dari Maslow, teori motivasi Herzberg, teori prestasi Mc Clelland
- c. Teori-teori proses (*process theories*) berkenaan dengan bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan. Teori yang termasuk kategori ini adalah teori pengharapan, pembentukan perilaku, teori Porter-Lawler, teori keadilan.

Dari ketiga macam teori motivasi tersebut, penulis memfokuskan pada teori isi atau teori kebutuhan yaitu teori kebutuhan dari Maslow.

termasuk kategori ini adalah teori pengharapan, pembentukan perilaku, teori Porter-Lawler, teori keadilan.

Dari ketiga macam teori motivasi tersebut, penulis memfokuskan pada teori isi atau teori kebutuhan yaitu teori kebutuhan dari Maslow.

#### a. Pengertian Kebutuhan

Perilaku seseorang pada dasarnya berorientasi tujuan. Atau dengan kata lain, perilaku seseorang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Motivasi seseorang bergantung pada kuat lemahnya motif. Berkaitan dengan motif, Hersey (1995 : 16) menjelaskan bahwa "Motif adakalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang". Maka secara sederhana Hersey (ibid) mengartikan "Kebutuhan adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut untuk melakukan aktivitas".

#### b. Konsep Kebutuhan

Perilaku seseorang pada saat tertentu biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat. Kerangka kebutuhan yang menarik untuk membantu menjelaskan kekuatan kebutuhan antara lain yang dikembangkan oleh Abraham Maslow.

Pada intinya, Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhannya pada 3 prinsip, sebagaimana dikutip Sutarto (1998 :147) yaitu :

- a. Orang adalah mahluk yang berkeinginan – dia selalu ingin, dan ingin lebih banyak. Proses ini tiada mengenal henti.
- b. Suatu kebutuhan yang telah memuaskan tidak menjadi motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi menjadi motivator perilaku.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam jenjang.

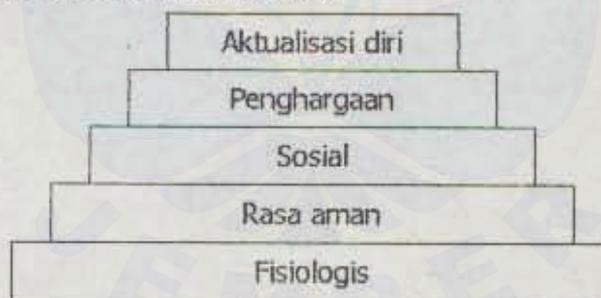
Menurut Maslow yang dikutip Handoko (1997 : 256-257), manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Dalam tingkatan ini, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu

adalah kebutuhan fisiologis, seperti makan, minum, perumahan, istirahat, dan lain-lain. Setelah kebutuhan pertama dipuaskan, kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan keamanan dan rasa aman. Kebutuhan ketiga yaitu kebutuhan sosial akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan. Proses ini berjalan terus sampai terpenuhinya kebutuhan penghargaan dan akhirnya terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri, dimana manajemen dapat memberikan insentif untuk memotivasi hubungan kerja sama, kewibawaan pribadi serta rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil prestasi yang tinggi dari karyawan.

Proses kebutuhan tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan saling tergantung dan saling menopang. Kebutuhan yang telah terpuaskan akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku, digantikan kebutuhan-kebutuhan selanjutnya yang mendominasi.

Teori Maslow dapat ditunjukkan pada gambar berikut ini .

Gambar 6. Hirarki kebutuhan Maslow



Sumber : Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, 1998, hlm. 200.

Dengan demikian teori Maslow ini banyak berguna bagi pimpinan dalam memotivasi bawahan paling tidak untuk 2 hal, sebagaimana diuraikan Handoko (ibid : 257) yaitu :

- a. Teori ini dapat digunakan untuk memperjelas dan memperkirakan tidak hanya perilaku individual tetapi juga perilaku kelompok dengan melihat rata-rata kebutuhan yang menjadi motivasi mereka
- b. Teori ini menunjukkan bahwa apabila tingkat kebutuhan terendah relatif terpuaskan, faktor tersebut akan berhenti menjadi motivator penting dari perilaku tetapi dapat menjadi sangat

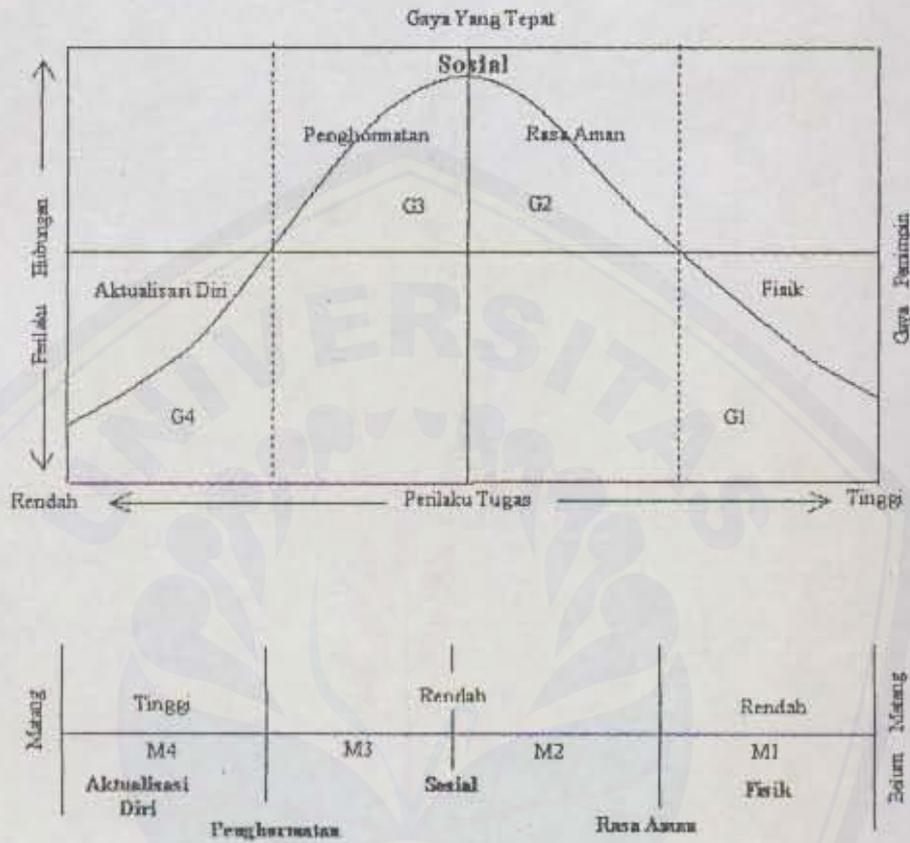
penting apabila mereka menghadapi situasi khusus, seperti disingkirkan, diancam atau dibuang.

Perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan, teori kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional sebagaimana dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard (1995 : 349-350) dikemukakan sebagai berikut :

1. Apabila kebutuhan yang paling kuat dari bawahan berupa kebutuhan fisiologis menandakan bahwa para bawahan masih berada pada tingkat kematangan rendah (M1), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan "telling" (G1)
2. Apabila kebutuhan yang paling kuat dari bawahan berupa kebutuhan keselamatan dan keamanan menandakan bahwa para bawahan masih berada pada tingkat kematangan rendah ke sedang (M2), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah "Telling" (G1) atau "selling" (G2)
3. Apabila kebutuhan yang paling kuat dari bawahan berupa kebutuhan sosial menandakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan sedang (antara M2 dan M3), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah "Selling" (G2) atau "participating" (G3)
4. Apabila kebutuhan yang paling kuat dari bawahan berupa kebutuhan penghargaan menandakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan sedang ke tinggi (M3), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah "Participating" (G3) atau "delegating" (G4)
5. Apabila kebutuhan yang paling kuat dari bawahan berupa kebutuhan perwujudan diri menandakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan tinggi (M4), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah "Delegating" (G4)

Perpaduan ketiga teori tersebut akan nampak lebih jelas dalam gambar berikut ini.

Gambar 7. Gaya pemimpin yang sesuai dengan tingkat kebutuhan dan kematangan bawahan



Sumber : Sutarto, Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi 1998, hlm. 149

### 1.5 Hipotesis

Hipotesis adalah sarana penelitian ilmiah yang penting dan tidak bisa ditinggalkan, karena pada dasarnya hipotesis merupakan instrumen kerja dari teori. Ada beberapa pengertian hipotesis antara lain oleh Sudjana (1992 : 219) menyatakan bahwa "Hipotesis adalah asumsi atau dugaan mengenai sesuatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu yang sering dituntut untuk melakukan pengecekannya". Kemudian Umar (1998 : 62) menyebutkan "Hipotesis merupakan anggapan sementara tentang suatu fenomena tertentu yang akan diselidiki". Kedua pendapat tersebut menegaskan bahwa hipotesis merupakan perangkat yang diperlukan peneliti untuk membuktikan *kebenaran* caranya menerangkan fenomena melalui suatu pengujian secara terkontrol.

Bentuk hipotesis menurut Effendi (1989 : 45) terdiri dari hipotesis kerja ( $H_k$ ) yaitu semua hipotesis yang dirumuskan oleh peneliti dan hipotesis nol ( $H_0$ ) yang merupakan rumusan terbalik dari hipotesis kerja dan diformulasikan untuk ditolak sesudah pengujian statistik.  $H_0$  inilah yang kemudian diuji, apabila pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak, maka  $H_k$  diterima.

Mengenai rumusan hipotesis, Effendi (ibid : 43-44) membedakannya dalam 2 bentuk yaitu 1) hipotesis deskriptif yaitu hipotesis yang tujuannya adalah memberikan gambaran atau deskriptif tentang sampel penelitian, 2) hipotesis relasional yaitu pernyataan yang menghubungkan antara 2 variabel atau lebih. Menurut Umar (1998 : 62) bahwa "Beberapa buku teks menyatakan bahwa tidak semua riset menggunakan hipotesis (Ari,1994), khususnya riset dengan memakai desain deskriptif".

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

Ha : Ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan di Dipenda Tingkat II Situbondo.

Ho : Tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan di Dipenda Tingkat II Situbondo.

### 1.6 Definisi Operasional

Untuk memperjelas apa yang telah diteliti, maka perlu kiranya batasan yang mengarah dan memperjelas terhadap gejala-gejala dari variabel-variabel penelitian, maka diperlukan definisi operasional.

Tjokrowinoto (1981:12) menyatakan bahwa :

Definisi operasional adalah penyusunan tentang variabel atau konsep-konsep secara spesifik, sehingga jelas dimensi-dimensi maupun indikator-indikator dari konsep variabel tadi. Suatu penelitian untuk definisi operasional ditentukan oleh situasi penelitian, sehingga di sini ada pembatasan dalam definisi operasional.

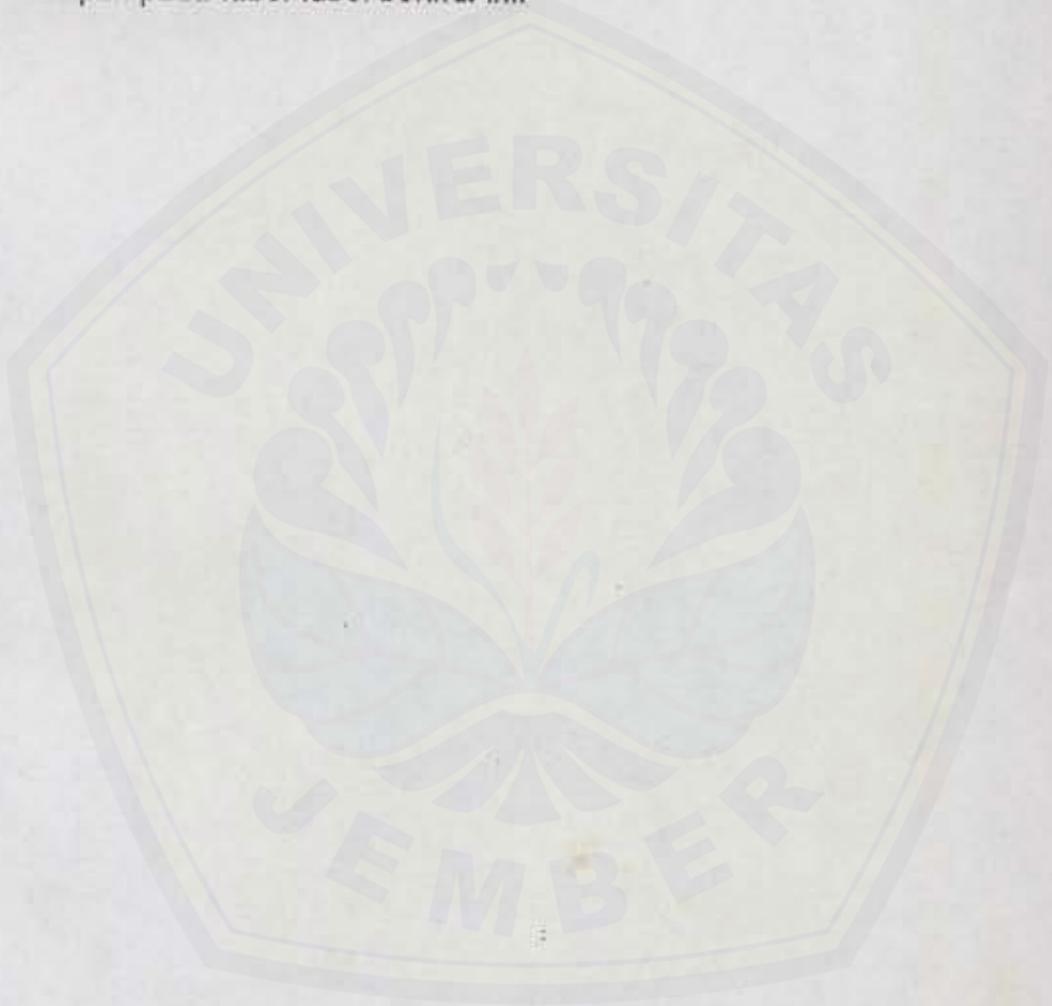
Selanjutnya, Effendi (1989 : 46) menjelaskan bahwa "Definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel".

Dengan demikian, definisi operasional akan memperjelas para peneliti untuk mengukur variabel-variabel penelitian dengan menentukan gejala-gejala khusus dari suatu variabel dan mengukur gejala tersebut. Untuk mengukur suatu variabel, variabel tersebut dibagi dalam indikator-indikator yang akan ditarik item-item atau gejala-gejala yang mungkin timbul dari indikator-indikator tersebut.

Variabel mandiri penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. variabel gaya kepemimpinan
- b. variabel perilaku pemimpin
- c. variabel kematangan bawahan
- d. variabel kebutuhan bawahan

Operasionalisasi variabel-variabel tersebut diklasifikasikan seperti tampak pada tabel-tabel berikut ini.



Tabel 3. Operasionalisasi Perilaku Kepemimpinan

Konsep	Variabel	Indikator	Instrumen
Perilaku Kepemimpinan	Gaya pemimpin	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembuatan perencanaan</li> <li>2. Pemecahan permasalahan</li> <li>3. Pembuatan keputusan</li> <li>4. Arah komunikasi</li> <li>5. Tanggung jawab atas prestasi</li> <li>6. Tanggung jawab keberhasilan organisasi</li> <li>7. Kepercayaan terhadap bawahan</li> <li>8. Hubungan pemimpin dengan bawahan</li> <li>9. Pelimpahan wewenang pemimpin</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. cara pembuatan rencana kegiatan organisasi</li> <li>2. cara pemecahan masalah</li> <li>3. cara pembuatan keputusan</li> <li>4. cara pimpinan berkomunikasi dengan bawahan</li> <li>5. letak tanggung jawab atas prestasi bawahan</li> <li>6. letak tanggung jawab keberhasilan organisasi</li> <li>7. tingkat kepercayaan pimpinan terhadap bawahan</li> <li>8. pola hubungan pemimpin dengan bawahan</li> <li>9. banyaknya wewenang yang dilimpahkan</li> </ol>

Tabel 4. Operasionalisasi Kontingensi Kepemimpinan

Konsep	Variabel	Sub variabel	Indikator	Instrumen	Keterangan
Kepemimpinan	Perilaku pemimpin	Perilaku	Penyusunan tujuan	Menjelaskan tujuan organisasi secara rinci dan jelas	Responden menjawab :
		Tugas	Pengorganisasian	Menciptakan jenis tugas secara jelas dan tegas	"a" mendapat skor "b" mendapat skor "c"
Situasional			Pengarahan	Memberitahukan tata cara pelaksanaan tugas	"a" mendapat skor "b" mendapat skor "c"
			Penetapan waktu	Menetapkan batas waktu penyelesaian tugas	
			Pengendalian	Melakukan pengawasan	
			Memberikan dukungan	Memberi dorongan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas	
	Hubungan		Memberikan balikan	Memberikan semangat untuk berprestasi	
			Aktif menyimak	Menghargai ide dan saran dari bawahan	
			Mengkomunikasikan	Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan	
			Memudahkan Interaksi	Membina hubungan kerjasama yang harmonis dengan memberi kesempatan kepada bawahan untuk berkonsultasi	

Kematangan Bawah  
Kematangan Pekerjaan  
Kemampuan Teknis  
Pendidikan  
Lathian  
Pengalaman kerja

Kematangan Psikologis  
Kemauan memikul tanggung jawab  
Kesanggupan melaksanakan tugas  
Kesanggupan menyelesaikan tugas tepat waktu

Kesanggupan memikul resiko  
Kesanggupan mengakui kesalahan  
Kesanggupan memperbaiki kesalahan

Motivasi berprestasi  
Keinginan untuk berprestasi  
Keinginan memperoleh hasil yang lebih baik dari orang lain

Kelikatan  
Kesanggupan untuk mencapai hasil tugas yang maksimal  
Kesanggupan untuk mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi

**Tabel 5. Operasionalisasi Variabel Berdasar Pendekatan Kepemimpinan Terpadu**

Konsep	Variabel	Sub variabel	Indikator	Instrumen	Keterangan
Kepemimpinan Terpadu	Perilaku Pemimpin	Lihat tabel 4	Lihat tabel 4	Lihat tabel 4.	Lihat tabel 4.
	Kematangan Bawahan	Lihat tabel 4	Lihat tabel 4	Lihat tabel 4.	Lihat tabel 4.
Kebutuhan Bawahan	Hirarki		Fisiologis	Pangan	Responden memilih
	Kebutuhan Bawahan	kebutuhan Maslow	Rasa aman	Sandang Papan. Kondisi kerja yang baik Pengembangan karyawan Tunjangan-tunjangan. Kelompok kerja Informal	kebutuhan yang mengutamakan dan masing-masing kebutuhan dihitung
			Sosial	Diterima dengan baik di lingkungan kerja Berhubungan baik dengan atasan dan rekan kerja.	Jumlahnya untuk mengetahui prosentase
			Penghargaan	Mencapai prestasi yang baik Penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai Jabatan yang lebih tinggi.	tingkat kebutuhan bawahan.
			Aktualisasi diri	Menggunakan potensi diri sesuai dengan jabatan Melakukan pekerjaan yang kreatif Pengembangan keterampilan berkaitan dengan jabatan dan tugas	

## 1.7 Metode Penelitian

Untuk melakukan penelitian yang ilmiah, seorang peneliti harus mengikuti aturan yang standar mengenai keilmiahannya suatu penelitian. Ilmiah harus memiliki kebenaran. Karena kebenaran ilmiah harus sesuai dengan aturan, berarti kebenaran ilmiah harus memiliki metode melalui suatu usaha penelitian. Menurut Umar (1998 : 60) metode diartikan sebagai "Suatu cara atau jalan pengaturan atau pemeriksaan sesuatu". Sedangkan pengertian penelitian (istilah 'penelitian' sama dengan 'riset', seperti yang digunakan Umar dalam *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*) menurut Ndraha sebagaimana dikutip Umar (ibid : 59) yaitu "Sebagai suatu pemeriksaan atau pengujian yang teliti dan kritis dalam mencari fakta atau prinsip-prinsip penyelidikan yang tekun guna memastikan suatu hal". Dari kedua pendapat tersebut, maka dapat dipahami bahwa metode penelitian adalah cara atau jalan pengaturan yang digunakan dalam usaha untuk menemukan kebenaran suatu ilmiah.

### 1.7.1 Jenis Penelitian

Menurut Bailey yang dikutip Tamrin (1998 : 4) bahwa " Ada empat (4) jenis penelitian yang dikenal dalam metodologi kuantitatif, yaitu : penelitian eksploratif (explorative research), penelitian deskriptif (descriptive research), penelitian eksplanatori (explanatory research), dan penelitian pengujian hipotesis (testing hypothesis research)". Dengan mengacu pada pendapat tersebut, maka pada penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif dan metode ekplanatori.

Mengenai penelitian deskriptif, menurut Tamrin (ibid) bahwa :

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

Sedangkan penelitian eksplanatori, Tamrin (ibid : 5) berpendapat bahwa :

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

Selanjutnya, Sugiyono (1997 : 67) membedakan penelitian menurut tingkat eksplanasi dalam 3 tingkat yaitu 1) penelitian deskriptif, 2) penelitian komparatif, 3) penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (ibid) bahwa :

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

### 1.7.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik tertentu. Senada dengan pengertian tersebut, Mantra (1989 : 152) menyebutkan "Populasi ialah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga".

Berdasar pengertian tersebut, maka yang menjadi unit analisis pada penelitian ini adalah atasan dan bawahan. Yang dimaksud dengan atasan yaitu Kepala Dipenda Tingkat II Situbondo (pada bagian selanjutnya penulis akan menyebut kepala dinas). Sedangkan yang dimaksud dengan bawahan adalah bawahan dua tingkat yang ada pada struktur organisasi Dipenda di bawah kepala dinas, dengan alasan bahwa bawahan tersebut terlibat secara langsung dalam kegiatan kepemimpinan. Berdasar Peraturan Daerah nomor 3 tahun 1991 tentang Susunan dan Tata Kerja Organisasi Dipenda Tingkat II Situbondo, bahwa Dipenda dikepalai oleh satu orang kepala dinas dan secara struktural membawahi 21 bawahan (untuk rincinya lihat struktur organisasi pada lampiran).

Mengenai pengertian sampel, Umar (1998 : 107) menjelaskan bahwa "Sampel merupakan bagian kecil dari suatu populasi". Dengan pertimbangan jumlah populasi yang terbatas, maka pada penelitian ini seluruh subyek yang menjadi unit analisis, penulis juga menetakannya sebagai sampel. Untuk itu penulis menggunakan studi populasi atau studi sensus. Menurut Arikunto (1991 : 101) "Penelitian populasi dilakukan apabila peneliti ingin melihat semua liku-liku yang ada dalam populasi. Oleh karena itu subyeknya meliputi semua yang terdapat di dalam populasi, maka juga disebut sensus".

Untuk lebih jelasnya, penulis menetapkan :

- a. kepala dinas dan 21 bawahan sebagai unit analisis penelitian
- b. kepala dinas adalah sumber informasi, karena sebagai pemimpin organisasi, kepala dinas memiliki kemampuan yang lebih untuk mengetahui keadaan organisasinya secara konkrit.

### 1.7.3 Metode Pengumpulan Data

Setiap penelitian harus menggunakan data, karena esensi kegiatan penelitian adalah memperoleh data untuk menjelaskan berbagai fenomena yang akan dibahasnya. Pengertian data menurut Sudjana (1992 : 4) yaitu "Keterangan atau ilustrasi mengenai sesuatu hal bisa berbentuk kategori atau bisa berbentuk bilangan".

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

penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan berupa data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif serta terdiri dari data primer dan sekunder.

Data primer pada penelitian ini adalah berupa hasil wawancara dan hasil pengisian kuesioner. Data sekunder diambil dari membaca buku dan literatur lainnya yang terdiri dari :

- a. Sejarah Dipenda Tingkat II Situbondo
- b. Peraturan Daerah nomor 3 tahun 1991 tentang Susunan dan Tata Kerja Organisasi Dipenda Tingkat II Situbondo
- c. Susunan pegawai
- d. Undang-undang nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah
- e. Hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan bidang kepemimpinan oleh peneliti sebelumnya yang masih relevan
- f. Buku-buku teks antara lain mengenai kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, dan lain-lain yang datanya masih relevan untuk digunakan

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**a. Metode Dokumentasi**

Yang dimaksud dengan metode dokumentasi adalah suatu cara untuk memperoleh data dengan menggali data-data dari dokumen-dokumen serta surat-surat penting pada lokasi obyek penelitian. Sehingga data yang diperoleh dari teknik ini merupakan data pelengkap dari data primer. Menurut Koentjaraningrat (1983 : 66) "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". Dalam hal ini penulis menggali dan mencatat data-data, dokumen-dokumen dari kearsipan yang ada guna melengkapi data primer yang telah diperoleh di lapangan seperti, data tentang target dan realisasi penerimaan PAD, susunan pegawai, Perda No. 3 tahun 1991, dan lain-lain.

### b. Metode Kuesioner

Menurut Koentjaraningrat (1991 : 173) "Kuesioner merupakan suatu daftar yang berisi rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal dalam suatu bidang". Pada penelitian ini, metode penyebaran kuesioner yang digunakan yaitu daftar isian atau daftar pertanyaan, Sudjana (1992 : 8) menyebutnya *angket*, berbentuk pilihan ganda, artinya disediakan beberapa pilihan dan responden hanya tinggal memberi tanda pada jawaban yang dipilihnya. Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari :

- a. daftar pertanyaan bawahan, yaitu berkaitan dengan persepsi bawahan tentang 1) perilaku kepala dinas, 2) tingkat kematangan bawahan, 3) tingkat kebutuhan bawahan.
- b. daftar pertanyaan pimpinan, yaitu berkaitan dengan persepsi kepala dinas tentang 1) gaya kepemimpinannya, 2) tingkat penyesuaian gaya kepemimpinannya terhadap situasi tertentu.

Metode penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara penulis mendatangi langsung tempat penelitian dalam dua tahap. Tahap pertama adalah penyebaran kuesioner pada bawahan yang berjumlah 21 orang. Secara keseluruhan, hasil kuesioner tersebut telah terkumpul dan diteliti oleh penulis, yaitu berjumlah 21 daftar pertanyaan yang telah terisi lengkap dan sesuai dengan petunjuk. Tahap kedua adalah penyebaran kuesioner pada kepala dinas. Pada tahap ini, penulis bertemu langsung dengan kepala dinas, sehingga data yang diperoleh disamping dari jawaban kuesioner juga data yang lebih lengkap berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis melalui komunikasi dua arah yang dilakukan penulis dengan kepala dinas.

### c. Metode Wawancara

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

"Sebagai suatu proses tanya jawab lisan dalam mana dua orang atau lebih berhadapan-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengar dengan telinga sendiri suaranya, tampaknya merupakan alat pengumpul informasi yang langsung

tentang beberapa jenis data sosial, baik yang terpendam atau yang manifes”.

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

Metode wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini, meliputi :

- a. wawancara mendalam dengan bawahan yaitu pada kepala seksi (4 orang) dan unit penyuluhan (1 orang) dengan pertimbangan bahwa pejabat atau pemimpin menengah tersebut mewakili para bawahannya, dalam hal ini adalah pemimpin bawah.
- b. wawancara mendalam dengan kepala dinas sebagai sumber informasi. Inti pertanyaan dari wawancara mendalam dengan kepala dinas adalah 1) segala sesuatu yang berkaitan dengan keadaan bawahannya, 2) persepsi tentang gaya perilaku kepemimpinannya.

#### 1.7.4 Metode Analisis Data

Menurut Singarimbun (1989 : 263) “Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan”. Berdasar pada tujuan penelitian dan jenis data yang dikumpulkan yaitu berupa data yang bersifat kualitatif dan kuantitatif, maka analisis data pada penelitian ini menggunakan metode statistik. Menurut Umar (1998 : 163) “Teknik statistika adalah salah satu metode analisis data yang lebih efisien dan efektif untuk tujuan riset”.

Metode statistik yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Analisis deskriptif dengan menggunakan tabel-tabel frekuensi dan grafik untuk menyusun beberapa model penelitian. Tabel frekuensi digunakan untuk mendiskripsikan gaya kepemimpinan kepala dinas, tingkat kematangan bawahan, tingkat kebutuhan bawahan, model

kepemimpinan kepala dinas dilihat dari pendekatan kontingensi dan pendekatan terpadu berdasar pada jawaban responden baik melalui wawancara maupun angket. Sedangkan penggunaan grafik adalah untuk mendiskripsikan data berdasar pada prosentase kategori variabel dan sub variabel penelitian. Grafik yang dipakai adalah grafik atau diagram lingkaran.

- b. Korelasi Rank Spearman untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kematangan bawahan. Rumus Rank Spearman menurut Umar (1998 : 201) adalah sebagai berikut.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dimana :  $\sum d_i^2 = \sum [R(X_i) - R(Y_i)]^2$

Pertama-pertama urutkan (ranking) data Xi dan Yi dari yang terkecil ke terbesar dimana data terkecil diberi angka 1. Urutan ranking ini diberi simbol R(Xi) dan R(Yi). Apabila dalam nilai rank tersebut (R(Xi) dan R(Yi)) terdapat data yang sama maka digunakan rumus sebagai berikut.

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}} \quad (\text{ibid:204})$$

Dimana :  $x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_x$

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

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

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

Keterangan :

$r_s$  = korelasi Rank Spearman

$n$  = jumlah responden

$d_i$  = perbedaan selisih antar jenjang

$t_x$  dan  $t_y$  = banyaknya nilai pengamatan X dan Y yang berangka sama untuk suatu peringkat

$x^2$  dan  $y^2$  = variasi dari nilai X dan Y

$T_x$  dan  $T_y$  = jumlah nilai pengamatan X dan Y yang berangka sama

Adapun taraf signifikansi yang digunakan adalah sebesar 0,05 yang berarti taraf kepercayaannya adalah 95%, sehingga apabila ternyata nilai hitung lebih besar dari nilai yang tertera pada tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, begitu juga sebaliknya.

Kemudian, hasil analisis korelasi dikonsultasikan dengan koefisien korelasi untuk mengetahui tingkat hubungan kedua variabel. Menurut Sutrisno Hadi bahwa :

Koefisien korelasi negatif bergerak  $-1,000 - 0,000$ . Koefisien korelasi positif bergerak  $0,000 - 1,000$ . Standartnya adalah sebagai berikut :

$0,000 - 0,200$  nihil

$0,200 - 0,400$  berkorelasi rendah

$0,400 - 0,600$  berkorelasi sedang

$0,600 - 0,800$  berkorelasi cukup

$0,800 - 1,000$  berkorelasi tinggi.

## II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

### 2.1 Pengantar

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

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

### 2.2 Sejarah Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo

Dalam rangka pembentukan dan penyusunan organisasi dan tata kerja Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo sebagai pelaksanaan pasal 49 ayat (2) UU No. 5 tahun 1974 dan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 363 tahun 1977 tentang Pedoman Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah dan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri No. KUPD 7/ 12/ 41-101 tanggal 6 Juni 1978 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten/ Kotamadya Daerah Tingkat II, maka dipandang perlu menetapkan organisasi dan tata kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo yang pengaturannya ditetapkan dalam Peraturan Daerah.

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo dibentuk berdasar Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II

Situbondo tanggal 12 Maret 1976 Nomor HK./ 33/ A/ 1976/ SK tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo yang disempurnakan dengan Peraturan Daerah No. 3 tahun 1979 tanggal 30 Oktober 1979 yang disempurnakan lagi dengan Peraturan Daerah No. 3 tahun 1991 tanggal 3 Juni 1991.

Berdasarkan Undang-undang no. 5 tahun 1974 yang memuat tentang otonomi daerah beserta pelaksanaannya, pada Pasal 49 ayat (1) memuat bahwa daerah mempunyai hak mengatur rumah tangganya sendiri, dan dari peraturan tersebut, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo menjadi unsur pelaksanaannya di daerah.

### **2.3 Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo**

Sesuai Peraturan Daerah No. 3 tahun 1991 tentang kedudukan, tugas pokok, dan fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo dapat dilihat sebagai berikut :

#### **a. Kedudukan**

1. Dinas Pendapatan Daerah adalah unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo di bidang Pendapatan Daerah
2. Dinas Pendapatan Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah

#### **b. Tugas Pokok**

Dinas Pendapatan Daerah mempunyai tugas melaksanakan sebagian Urusan Rumah Tangga Daerah dalam bidang Pendapatan Daerah dan tugas-tugas lainnya yang diserahkan oleh Kepala Daerah.

#### **c. Fungsi**

1. Melaksanakan perumusan kebijaksanaan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan, koordinasi dan tugas-tugas lainnya

yang diserahkan oleh Kepala Daerah kepadanya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

2. Melaksanakan pendaftaran dan pendataan Wajib Pajak Daerah dan Wajib Retribusi Daerah
3. Membantu melakukan pekerjaan pendapatan obyek dan subyek PBB yang dilaksanakan oleh Direktorat Pajak/ Direktorat PBB dalam hal penyampaian dan menerima kembali SPOP Wajib Pajak
4. Melakukan Penetapan besarnya Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
5. Membantu melakukan penyampaian SPPT, STP, dan sarana administrasi PBB lainnya yang ditertibkan oleh Direktorat Jendral Pajak, kepada Wajib Pajak serta membantu melakukan penyampaian DHPP PBB yang dibuat oleh Direktorat Jendral Pajak kepada petugas pemungut PBB yang ada di bawah pengawasannya
6. Melakukan Pembukuan dan Pelaporan atas pemungutan dan penyetoran Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya
7. Melakukan koordinasi dan pengawasan atas pekerjaan penagihan Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Penerimaan Asli Daerah lainnya serta penagihan Pajak Bumi dan Bangunan yang dilimpahkan oleh Menteri Keuangan kepada Daerah
8. Melakukan tugas perencanaan dan pengendalian operasional dibidang pendataan, penetapan dan penagihan Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Penerimaan asli Daerah lainnya serta PBB
9. Melakukan penyuluhan mengenai Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Pendapatan daerah lainnya serta PBB
10. Melakukan Urusan Tata Usaha

## **2.4 Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo**

### **2.4.1 Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo**

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 1991 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo, maka susunan organisasinya terdiri dari :

#### **a. Kepala Dinas**

#### **b. Sub Bagian Tata Usaha**

Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Satuan Organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan Daerah. Sub Bagian Tata Usaha terdiri dari :

1. Urusan Umum ; mempunyai tugas melaksanakan urusan surat-menyurat, kearsipan, rumah tangga, pembayaran gaji pegawai dan perjalanan dinas, serta pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan
2. Urusan Kepegawaian ; mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan kepegawaian
3. Urusan Keuangan ; mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan keuangan

#### **c. Seksi Pendaftaran dan Pendataan**

Seksi Pendaftaran dan Pendataan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pendaftaran dan pendataan Wajib Pajak Daerah dan Wajib Retribusi Daerah serta pendataan obyek Pajak Daerah dan obyek Retribusi Daerah dan membantu melakukan pendataan obyek dan subyek PBB yang dilaksanakan oleh Direktorat Jendral Pajak. Seksi ini terdiri dari :

1. Sub Seksi Pendaftaran ; mempunyai tugas mendistribusikan dan menerima kembali formulir pendaftaran yang telah diisi oleh Wajib Pajak dan retribusi Daerah, membuat laporan tentang formulir pendaftaran Wajib Pajak dan Retribusi Daerah yang belum diterima kembali,

mencatat nama dan alamat Calon Wajib Pajak dan Retribusi Daerah, menetapkan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD).

2. Sub Seksi Pendataan ; mempunyai tugas menghimpun, mengolah dan mencatat data obyek dan subyek Pajak dan retribusi Daerah, melakukan pemeriksaan lapangan dan melaporkan hasilnya serta membuat daftar formulir SPT yang belum diterima kembali.
3. Sub Seksi Dokumentasi dan Pengolahan Data ; mempunyai tugas membuat dan memelihara Daftar Induk wajib Pajak dan retribusi daerah, memberikan kartu pengenalan NPWD, menyimpan arsip surat perpajakan dan retribusi yangn berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan, membantu dalam penyimpanan SPOP PBB dari Wajib Pajak yang diterbitkan oleh Direktorat Jendral Pajak.

#### **d. Seksi Penetapan**

Seksi Penetapan mempunyai tugas melaksanakan penghitungan dan penetapan jumlah pajak dan retribusi daerah yang terhutang serta menghitung besarnya angsuran atas permohonan Wajib Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, serta menatausahakan jumlah ketetapan PBB yang penagihannya dilimpahkan kepada daerah berdasarkan Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) dan Daftar Himpunan Pokok Pembayaran (DHPP) PBB. Seksi ini terdiri dari :

1. Sub Seksi Penghitungan ; mempunyai tugas melaksanakan penghitungan penetapan, penetapan secara jabatan dan penetapan tambahan pajak dan retribusi daerah.
2. Sub Seksi Penerbitan Surat Ketetapan ; bertugas menerbitkan Surat Ketetapan Pajak (SKP), Surat Ketetapan Retribusi (SKR), Surat Perjanjian Angsuran dan surat ketetapan pajak lainnya, mendistribusikan dan menyimpan arsip surat perpajakan dan retribusi daerah serta membantu Direktorat Jendral Pajak dalam penyampaian dan penyimpanan arsip SPPT PBB serta dokumen lainnya.

3. Sub Seksi Angsuran ; bertugas menerima surat permohonan angsuran, menyiapkan surat perjanjian angsuran dan surat penolakan angsuran pemungutan/ pembayaran/ penyetoran Pajak dan Retribusi Daerah.

**e. Seksi Pembukuan dan Pelaporan**

Seksi Pembukuan dan Pelaporan mempunyai tugas melakukan pembukuan dan pelaporan mengenai realisasi penerimaan dan tunggakan pajak dan retribusi daerah dan PBB serta pengelolaan Benda Berharga. Seksi ini terdiri dari :

1. Sub Seksi Pembukuan Penerimaan ; bertugas menerima dan mencatat semua SKP da SKR, SPPT PBB dan surat ketetapan pajak lainnya yang telah dibayar lunas, mencatat penerimaan/ pembayaran/ penyetoran serta menghitung tunggakan
2. Sub Seksi Pembukuan Persediaan ; bertugas menerima dan mencatat tanda terima dan bukti penerimaan Benda Berharga, bukti pengeluaran/ pengambilan Benda Berharga, bukti penerimaan uang hasil pemungutan dengan Benda Berharga serta persediaan Barang Berharga
3. Sub Seksi Pelaporan

**f. Seksi Penagihan**

Seksi Penagihan mempunyai tugas melaksanakan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah yang telah melampaui batas waktu jatuh tempo, melayani keberatan dan permohonan banding serta mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan daerah lainnya diluar pajak daerah dan retribusi daerah. Seksi ini terdiri dari :

1. Sub Seksi Penagihan ; bertugas menyiapkan dan mendistribusikan surat menyurat dan dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan
2. Sub Seksi Keberatan ; bertugas menerima dan melayani Surat Keberatan dan Surat Permohonan banding atas materi penetapan Pajak dan retribusi Daerah, menyiapkan keputusan menerima atau menolak keberatan, dan meneruskan penyelesaian permohonan banding ke Majelis Pertimbangan Pajak

3. Sub Seksi Pengelolaan Penerimaan Sumber lain-lain ; bertugas mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan lainnya di luar Pajak dan Retribusi Daerah sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku

**g. Unit Penyuluhan**

Unit Penyuluhan mempunyai tugas menyusun bahan penyuluhan dan melaksanakan kegiatan penyuluhan, informasi dan penerangan Perpajakan dan Retribusi Daerah, pendapatan daerah lainnya, PBB serta mengkoordinasikan kegiatan penyuluhan di Dinas Pendapatan Daerah.

Susunan organisasi Dipenda Tingkat II Situbondo berdasar Peraturan Daerah No. 3 Tahun 1991 tanggal 5 Februari 1991 secara struktur dapat dilihat pada lampiran (tentang struktur organisasi). Susunan organisasi tersebut menunjukkan bahwa organisasi Dipenda merupakan organisasi jalur dan staff (line and staff organization).

Sehubungan dengan hal ini, Sutarto (1998 : 18) menjelaskan bahwa :

Dalam organisasi jalur dan staff wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan di bawahnya dalam semua bidang kerja baik bidang kerja pokok maupun bidang kerja bantuan dan di bawah pucuk pimpinan atau pimpinan satuan yang memerlukan diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang komando melainkan hanya dapat memberikan pertimbangan dalam keahlian tertentu.

**2.4.2 Tata Kerja**

Dalam melaksanakan tugasnya, Dinas Pendapatan Daerah mendapat pembinaan teknis fungsional dari Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur. Beberapa prinsip yang diterapkan adalah :

- a. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Dinas harus menerapkan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi, baik dalam lingkungan Dinas Pendapatan Daerah maupun instansi-instansi lain diluar Dinas Pendapatan Daerah sesuai dengan bidang tugasnya

- b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Seksi-seksi dan Unit Penyuluhan harus menerapkan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Penjelasan lebih lanjut dari hal tersebut, yaitu :

- a. Kepala Dinas, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, para Kepala Seksi, Kepala Unit Penyuluhan bertanggung jawab memberikan bimbingan/ pembinaan kepada bawahannya serta melaporkan hasil-hasil pelaksanaan tugasnya menurut hierarki jabatan masing-masing
- b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha, para Kepala Seksi, Kepala Unit Penyuluhan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas
- c. Para Kepala Urusan/ Sub Seksi pada Dinas Pendapatan Daerah bertanggung jawab kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha/ Kepala Seksi

## **2.5 Komposisi Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo**

Kantor Dinas pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo mempunyai pegawai yang keseluruhannya berjumlah 128 orang,

### **2.5.1 Komposisi Pegawai Menurut Seksi/ Unit**

Komposisi pegawai menurut seksi/ unit dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Komposisi Pegawai Menurut Seksi/ Unit

No.	Seksi/ Unit	Jumlah	Prosentase
1	Kepala Dinas	1	0,78
2	Seksi Tata Usaha	14	10,94
3	Seksi pendaftaran dan Pendataan	10	7,81
4	Seksi Penetapan	7	5,47
5	Seksi Pembukuan dan Pelaporan	10	7,81
6	Seksi Penagihan	85	66,40
7	Unit Penyuluhan	1	0,78
Jumlah		128	100

Sumber : data sekunder Sub Bagian TU, tahun 1999

Jumlah pegawai terbanyak adalah pada Seksi Penagihan yaitu 66,40 %, dimana pelaksanaan tugasnya adalah di lapangan yang meliputi pos-pos penerimaan Pajak dan Retribusi Daerah yang menjadi wewenang Dipenda Tingkat II Situbondo.

Komposisi pegawai menurut seksi/ unit ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan jumlah pegawai antar seksi/unit. Dalam hal ini tidak terpenuhinya jumlah pegawai masing-masing seksi/ unit sesuai dengan standart yang ditetapkan.

### 2.5.2 Komposisi Pegawai Menurut Golongan dan Tingkat Pendidikan

Komposisi pegawai menurut golongan dan tingkat pendidikan pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 7. Komposisi Pegawai Menurut Golongan dan Tingkat Pendidikan

No.	Golongan	Tingkat Pendidikan					Jumlah	Prosentase
		SD	SLTP	SLTA	D3	PT		
1	I	13	5				18	14,06
2	II	18	8	60			86	67,19
3	III			14	2	7	23	17,97
4	IV					1	1	0,78
Jumlah		31	13	74	2	8	128	100

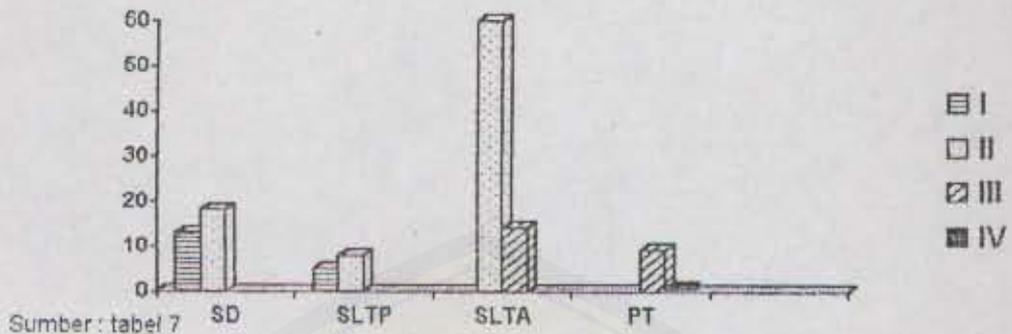
Sumber : data sekunder Sub Bagian TU, tahun 1999

Komposisi pegawai menurut golongan dan tingkat pendidikan ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan pada masing-masing tingkatan, dimana pegawai dengan tingkat pendidikan SD dan SLTA mendominasi dari jumlah keseluruhan, masing-masing 24,22 % dan 57,81 %.

Hal ini berkaitan dengan sistem rekrutmen pegawai dan sistem pengembangan pegawai. Melihat komposisi pegawai tersebut di atas, rekrutmen masih belum dilaksanakan secara baik, baik dalam kriteria yang telah ditetapkan ataupun jumlah yang dibutuhkan. Sedangkan pengembangan pegawai adalah didasarkan pada karier sistem.

Data pada tabel 7 tersebut, penulis sederhanakan dalam bentuk grafik berikut ini.

Grafik 1. Jumlah Pegawai Menurut Golongan dan Tingkat Pendidikan



Sumber : tabel 7

### 2.5.3 Komposisi Pegawai Menurut Masa Kerja

Komposisi pegawai menurut masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 8. Komposisi Pegawai Menurut Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
1.	1 – 9 tahun	44	34.38
2.	10 – 18 tahun	50	39.06
3.	19 tahun ke atas	34	26.56
	Jumlah	128	100

Sumber : data sekunder Sub Bagian TU, tahun 1999

Masa kerja pegawai Dipenda Tingkat II Situbondo rata-rata adalah 15 tahun, yang menunjukkan bahwa tingkat pengalaman kerja pegawai adalah tinggi. Hal ini berpengaruh dalam pelaksanaan tugas yang dapat meningkatkan apresiasi seorang pegawai pada tugas-lugasnya, baik dari daya kreasi maupun kecakapannya.

### III. PENYAJIAN DATA

#### 3.1 Pengantar

Untuk mempermudah kegiatan analisis, data-data yang telah terkumpul harus disajikan secara teratur dan sistematis sesuai dengan urutan variabel penelitian. Sebelum melangkah lebih jauh, terlebih dahulu perlu dijelaskan pengertian tentang variabel. Sugiyono (1994:20) menyatakan bahwa "Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau aspek dari orang maupun obyek yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya".

Berdasar pada permasalahan penelitian yaitu analisis perilaku, kontingensi dan terpadu kepemimpinan Kepala Dipenda Tingkat II Situbondo, maka variabel mandiri penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel gaya kepemimpinan
2. Variabel perilaku pemimpin
3. Variabel kematangan bawahan
4. Variabel kebutuhan bawahan

#### 4.2 Variabel Gaya Kepemimpinan

Berdasar pada pendekatan perilaku, bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Maka untuk mengetahui perilaku kepemimpinan seseorang dapat diukur dari gaya bersikap dan bertindak pemimpin tersebut.

Sesuai dengan landasan teori dan operasionalisasi variabel, perilaku kepemimpinan terdiri dari 9 indikator yaitu pembuatan perencanaan, pemecahan masalah, pembuatan keputusan, arah komunikasi, tanggung jawab prestasi, tanggung jawab keberhasilan organisasi, kepercayaan pemimpin terhadap bawahan, hubungan pemimpin dengan bawahan, dan

pelimpahan wewenang oleh pemimpin. Data yang diperoleh merupakan hasil wawancara penulis dengan kepala dinas dan penyebaran angket kepada 21 bawahan.

Data yang diperoleh dari bawahan melalui angket berupa pendapat atau tanggapan tentang gaya kepemimpinan kepala dinas. Untuk rincian indikator dan kecenderungan gaya kepemimpinan kepala dinas berdasar pandangan bawahan dapat dilihat pada tabel 9 berikut ini.

**Tabel 9. Pendapat Bawahan Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas**

Indikator	Kategori					Total	
	Otoriter		Demokratis		Liberal	F	%
	F	%	F	%	F		
Pembuatan perencanaan	5	23.81	16	76.19	0	21	100
Pemecahan permasalahan	9	42.86	12	57.14	0	21	100
Pembuatan keputusan	18	85.71	3	14.29	0	21	100
Arah komunikasi	1	4.76	20	95.24	0	21	100
Tanggung jawab prestasi	0	0	21	100	0	21	100
Tanggung jawab organisasi	21	100	0	0	0	21	100
Kepercayaan pemimpin terhadap bawahan	11	52.38	10	47.62	0	21	100
Hubungan pemimpin dengan bawahan	7	33.33	14	66.67	0	21	100
Pelimpahan wewenang oleh pemimpin	3	14.29	17	85.71	0	21	100
Jumlah, rata-rata	75	39.68	114	60.32	0	189	100

Sumber : data primer diolah tahun 1999

Dari tabel 9, menggambarkan bahwa 39,68 % bawahan memberikan tanggapan kecenderungan gaya kepemimpinan kepala dinas adalah otoriter. Gaya otoriter tersebut yaitu pada indikator pembuatan keputusan (85,71%), tanggung jawab keberhasilan organisasi (100 %), dan

kepercayaan pemimpin terhadap bawahan (52,38%). Dan 60,32% bawahan memberikan tanggapan bahwa 6 indikator lainnya menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis.

Sedangkan untuk keperluan analisis, maka diperlukan data skor jawaban responden tentang gaya kepemimpinan, sebagaimana tampak pada tabel 10 berikut ini.



Tabel 10. Skor Jawaban Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan

No.	Item Responses										Total skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	28
2.	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	26
3.	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	28
4.	2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	24
5.	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	28
6.	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	28
7.	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	28
8.	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	26
9.	3	2	2	3	3	3	3	1	2	3	24
10.	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	28
11.	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	26
12.	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	28
13.	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	28
14.	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	26
15.	2	2	2	3	3	3	3	2	3	1	24
16.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
17.	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	27
18.	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
19.	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	26
20.	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
21.	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	27

Sumber : data primer diolah tahun 2000

#### 4.3 Kepemimpinan Situasional

Secara konseptual, kepemimpinan situasional adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut ini :

- a. Kadar petunjuk dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin
- b. Kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin
- c. Tingkat kematangan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.

Data yang diperoleh berupa hasil pengisian kuesioner dari bawahan terhadap variabel kematangan bawahan dan variabel perilaku pemimpin.

#### 3.3.1 Kematangan Bawahan

Tingkat kematangan dikaitkan dengan pekerjaan/ tugas yang dihadapi oleh bawahan. Konsep tentang kematangan melibatkan 2 faktor yaitu:

1. Kematangan pekerjaan
2. Kematangan psikologi

Data yang diperoleh merupakan hasil pengisian kuesioner bawahan berjumlah 21 orang. Jumlah instrumen yang diajukan untuk sub variabel tingkat kematangan adalah 14 item. Item 1 sampai 5 merupakan instrumen untuk kematangan pekerjaan. Dan instrumen 6 sampai 14 untuk kematangan psikologi.

##### 3.3.1.1 Kematangan Pekerjaan

Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang diperoleh dari :

1. Pendidikan
2. Latihan
3. Pengalaman kerja

Jawaban terhadap instrumen kematangan pekerjaan tersebut dikelompokkan berdasar skor masing-masing item. Skor jawaban

responden tersebut dapat dilihat pada tabel 11 berikut ini. Data tersebut akan penulis gunakan untuk mencari total skor dan kategori tingkat kematangan bawahan.



Tabel 11. Skor Jawaban Responden Terhadap Tingkat Kematangan Pekerjaan Bawahan

No.	Item Responses					Total skor	Kategori
	1	2	3	4	5		
1.	3	2	3	2	3	12	T
2.	2	2	2	3	3	12	T
3.	2	2	1	2	3	10	R
4.	2	2	1	2	3	10	R
5.	2	2	2	2	3	11	T
6.	2	2	2	3	3	12	T
7.	2	3	2	2	3	12	T
8.	3	3	3	2	3	14	T
9.	3	2	1	1	1	8	R
10.	3	3	2	2	3	13	T
11.	3	1	1	1	3	9	R
12.	2	2	1	2	3	9	R
13.	2	3	3	2	3	13	T
14.	2	2	2	3	3	12	T
15.	2	2	2	3	3	12	T
16.	3	2	2	2	3	12	T
17.	2	2	2	2	3	11	T
18.	2	3	3	3	3	14	T
19.	2	3	3	3	3	14	T
20.	2	2	2	3	3	12	T
21.	3	2	2	2	1	11	T

Sumber : Data primer diolah tahun 2000

Komponen kematangan pekerjaan mempunyai 5 item, sehingga skor terendah adalah 5 dan skor tertinggi adalah 15. Setelah total skor diketahui, langkah selanjutnya adalah membaginya ke dalam 2 kelas interval dengan berpedoman pada ketentuan :

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{15 - 5}{2} = \frac{10}{2} = 5$$

Dari hasil tersebut, maka diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi kematangan pekerjaan sebagai berikut :

- a. Untuk total skor 5 – 10 termasuk dalam kategori rendah
- b. Untuk total skor 11 – 15 termasuk dalam kategori tinggi

Distribusi frekuensi kategori kematangan pekerjaan bawahan penulis sajikan pada tabel 12 berikut ini.

**Tabel 12. Distribusi Frekuensi Kematangan Pekerjaan Bawahan**

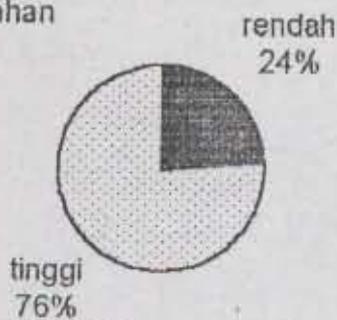
Kategori	Frekuensi	Prosentase
Rendah	5	23.81
Tinggi	16	76.19
Jumlah	21	100

Sumber : tabel 11

Data pada tabel 12 menunjukkan bahwa sebagian besar (76,19 %) bawahan memiliki tingkat kematangan pekerjaan yang tinggi. Hal ini juga memberi arti bahwa sebagian besar bawahan tersebut telah mencapai tingkat perkembangan yang baik dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya. Dan sebagian kecil bawahan memiliki tingkat kematangan pekerjaan rendah (23.81%)

Data pada tabel 12 tersebut penulis sederhanakan dalam bentuk grafik berikut ini.

Grafik 2. Prosentase tingkat kematangan pekerjaan (kemampuan) bawahan



Sumber : tabel 12

### 3.3.1.2 Kematangan Psikologi

Kematangan psikologi dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu. Dengan mengacu pada skala kematangan yang diuraikan Hersey dan Blanchard (1995 : 189) bahwa kematangan psikologi dapat diukur dari 1) kemauan untuk memikul tanggung jawab, 2) motivasi berprestasi, 3) keikatan.

Untuk keperluan analisis tingkat kematangan bawahan dapat diketahui dari skor jawaban responden, maka penulis menyajikan data skor jawaban responden tentang tingkat kematangan psikologi berdasar jumlah instrumen (9 item). Data tersebut dapat dilihat pada tabel 13 berikut ini.

Tabel 13. Skor Jawaban Responden Tentang Kematangan Psikologi

No.	Item Responses									Total skor	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1.	3	2	3	2	3	3	3	3	3	25	T
2.	2	2	2	2	1	2	1	2	2	16	R
3.	2	3	2	2	3	2	1	3	2	22	T
4.	2	2	3	3	3	3	1	2	3	22	T
5.	2	2	2	3	2	2	2	2	2	19	T
6.	3	3	2	3	3	3	3	2	2	24	T
7.	2	2	2	2	3	2	1	2	2	18	R
8.	2	3	2	3	2	3	2	2	2	21	T
9.	2	2	2	2	3	3	2	2	2	20	T
10.	3	2	2	3	2	3	2	2	2	21	T
11.	2	2	2	2	1	2	3	2	3	18	R
12.	2	3	2	3	2	2	2	2	3	21	T
13.	3	2	3	3	3	3	3	4	3	26	T
14.	2	2	2	3	3	3	2	3	3	23	T
15.	2	2	2	2	2	2	3	3	2	20	T
16.	2	2	2	3	3	3	2	3	2	22	T
17.	2	2	3	3	3	3	3	3	2	23	T
18.	3	2	2	2	3	2	3	2	3	24	T
19.	3	3	2	2	3	2	2	2	2	21	T
20.	2	2	2	3	2	2	3	2	2	20	T
21.	3	2	3	3	3	3	2	2	2	23	T

Sumber : data primer diolah tahun 2000

Komponen kematangan psikologi mempunyai 9 item, sehingga skor terendah adalah 9 dan skor tertinggi adalah 27. Pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi kematangan psikologi berdasar pada ketentuan:

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{27 - 9}{2} = \frac{18}{2} = 9 \quad \text{-f nilai tyah.}$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya adalah sebagai berikut :

- untuk total skor 9 – 18 termasuk dalam kategori rendah
- untuk total skor 19 –27 termasuk dalam kategori tinggi

Distribusi frekuensi kategori kematangan psikologi penulis sajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 14. Distrlbusi Frekuensi Kematangan Psikologi Bawahan**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Rendah	2	14.29
Tinggi	18	85.71
Jumlah	21	100

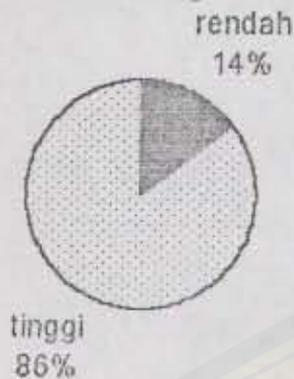
Sumber : tabel 13

Dari tabel 14 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar (85,71%) bawahan memiliki tingkat kematangan psikologi yang tinggi. Dan sebagian kecil bawahan memiliki tingkat kematangan psikologi yang rendah (14.29%). Secara teoritis dapat dikatakan bahwa bawahan yang memiliki tingkat kematangan psikologi tinggi adalah berkaitan dengan adanya kemauan dan keyakinan pada dirinya dalam melaksanakan tugasnya atau adanya keikatan yang tinggi terhadap organisasinya atau adanya rasa senang melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Data pada tabel 14 penulis sederhanakan dalam bentuk grafik berikut ini.

Data pada tabel 14 penulis sederhanakan dalam bentuk grafik berikut ini.

Grafik 3. Prosentase tingkat kematangan psikologi bawahan



Sumber : tabel 14

Berdasar pada landasan teori, bahwa secara teoritis tingkat kematangan bawahan dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan yang efektif dibedakan dalam 4 (empat) tingkat yaitu : rendah, rendah ke sedang, sedang ke tinggi, dan tinggi. Maka untuk memahami tingkat kematangan seseorang adalah berdasar pada kategori tingkat kemampuan dan tingkat kemauannya. Dari uraian tersebut, maka penulis menyajikan data tingkat kematangan untuk memahami gaya kepemimpinan yang efektif ini berdasar kategori tingkat kemampuan dan tingkat kemauan seperti tampak pada tabel 15 berikut ini.

Tabel 15. Kategori Tingkat Kematangan Bawahan

No.	Kategori		
	Kematangan pekerjaan	Kematangan psikologi	Kematangan bawahan
1.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
2.	Tinggi	Rendah	Sedang ke tinggi
3.	Rendah	Tinggi	Rendah ke sedang
4.	Rendah	Tinggi	Rendah ke sedang
5.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
6.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
7.	Tinggi	Rendah	Rendah
8.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
9.	Rendah	Tinggi	Rendah ke sedang
10.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
11.	Rendah	Rendah	Rendah
12.	Rendah	Tinggi	Rendah ke sedang
13.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
14.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
15.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
16.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
17.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
18.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
19.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
20.	Tinggi	Tinggi	Tinggi
21.	Tinggi	Tinggi	Tinggi

Sumber : tabel 11, 13

Data pada tabel 15 tersebut dapat disederhanakan dalam tabel frekuensi berikut ini.

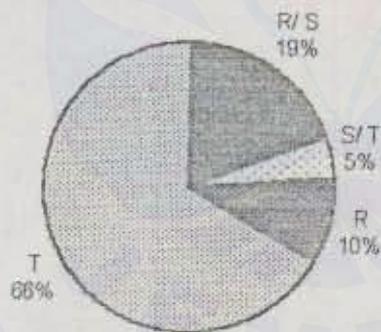
**Tabel 16. Distribusi Frekuensi Tingkat Kematangan Bawahan**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Rendah	2	9.52
Rendah ke sedang	4	19.05
Sedang ke tinggi	1	4.76
Tinggi	14	66.67
Jumlah	21	100

Sumber : tabel 15

Dari tabel 16, dapat diketahui bahwa sebagian besar bawahan memiliki tingkat kematangan yang tinggi (sekitar 70 %). Dan sebagian kecil bawahan memiliki tingkat kematangan sedang ke tinggi. Untuk lebih jelasnya, data pada tabel 16 dapat disederhanakan dengan grafik berikut ini.

**Grafik 4. Prosentase Tingkat Kematangan Bawahan**



Sumber : tabel 16

### 1.3.2 Perilaku Pemimpin

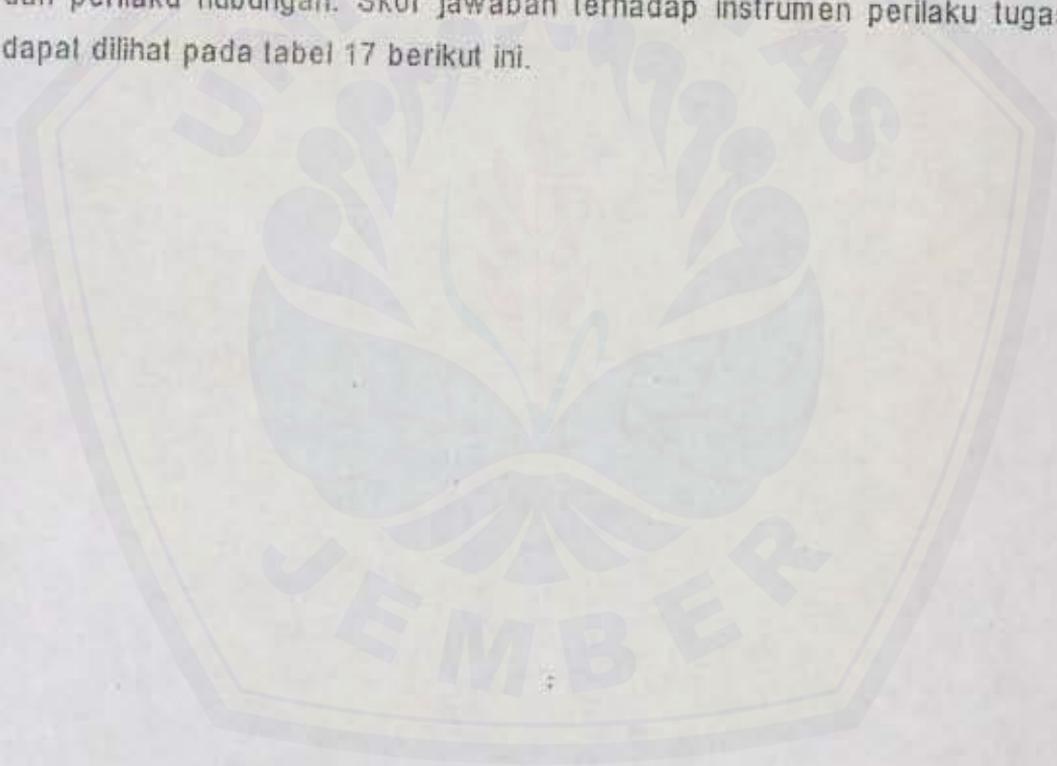
Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya, yakni : perilaku tugas dan perilaku hubungan.

### 1.3.2.1 Perilaku Tugas

Sebagaimana telah dijelaskan pada landasan teori dan definisi operasional, bahwa perilaku tugas adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan kegiatan : penyusunan tujuan organisasi, pengorganisasian, pengarahan, penetapan batas waktu, dan pengendalian.

Data yang diperoleh berupa jawaban responden (21 bawahan) terhadap instrumen tentang perilaku tugas pemimpin (item nomor 1 sampai 5). Dengan demikian terdapat 5 indikator perilaku tugas.

Untuk keperluan analisis perilaku pemimpin yang efektif dengan tingkat kematangan bawahan, maka diperlukan data kategori yang diperoleh dari skor jawaban responden terhadap instrumen perilaku tugas dan perilaku hubungan. Skor jawaban terhadap instrumen perilaku tugas dapat dilihat pada tabel 17 berikut ini.



Tabel 17 Skor Jawaban Responden Terhadap Perilaku Tugas

No.	Item Responses					Total skor	Kategori
	1	2	3	4	5		
1.	2	1	2	2	1	8	R
2.	3	3	2	2	2	12	T
3.	2	2	3	1	1	9	R
4.	3	2	2	1	3	11	T
5.	2	3	2	2	2	11	T
6.	3	1	3	2	2	11	T
7.	3	3	2	2	2	12	T
8.	2	2	3	2	2	11	T
9.	2	2	2	2	1	9	R
10.	3	3	2	2	2	12	T
11.	2	3	2	2	2	11	T
12.	3	2	2	1	1	11	T
13.	2	2	2	2	1	9	R
14.	3	2	2	1	2	10	R
15.	2	2	2	2	2	10	R
16.	2	3	2	1	2	11	T
17.	3	2	1	2	2	10	R
18.	2	2	2	2	3	11	T
19.	3	3	2	2	3	13	T
20.	2	2	2	2	2	10	R
21.	3	2	2	3	3	13	T

Sumber : Data primer diolah tahun 2000

Instrumen perilaku tugas memiliki 5 item, sehingga akan terdapat skor terendah 5 dan skor tertinggi 15. Setelah menghitung total skor jawaban terhadap perilaku tugas, langkah selanjutnya adalah membagi total skor ke dalam 2 kelompok kelas interval dengan mengikuti ketentuan :

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{15 - 5}{2} = \frac{10}{2} = 5$$

Dengan demikian, pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi perilaku tugas adalah sebagai berikut :

- untuk total skor 5 – 10 termasuk dalam kategori rendah
- untuk total skor 11 – 15 termasuk dalam kategori tinggi

Distribusi frekuensi perilaku tugas dapat dilihat pada tabel 18 berikut ini.

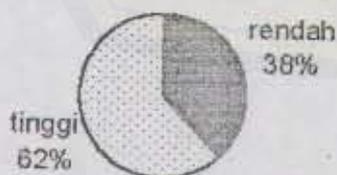
**Tabel 18. Distribusi Frekuensi Perilaku Tugas**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Rendah	8	38.1
Tinggi	13	61.9
Jumlah	21	100

Sumber : tabel 17

Dari tabel 18 dapat dijelaskan bahwa 38,1 % bawahan mengkategorikan perilaku pemimpin dalam aspek tugas adalah rendah. Dan sebagian besar bawahan (61,9 %) mengkategorikan perilaku tugas pemimpinnya tinggi. Untuk lebih jelasnya, data pada tabel 18 tersebut ditunjukkan dalam grafik berikut ini.

Grafik 5. Prosentase Perilaku Tugas



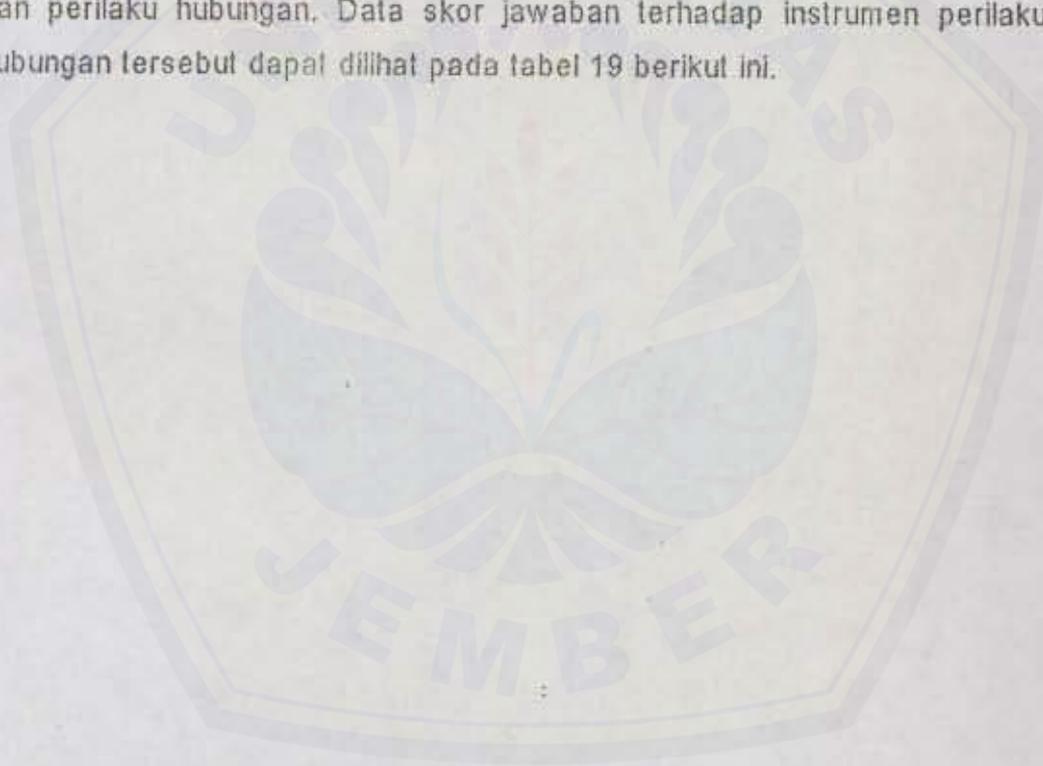
Sumber : tabel 18

## 1.3.2.2 Perilaku Hubungan

Sesuai dengan landasan teori dan definisi operasional, bahwa perilaku hubungan adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan kegiatan-kegiatan berikut ini : memberikan dukungan, memberikan balikan, aktif menyimak, mengkomunikasikan, dan memudahkan interaksi.

Data yang diperoleh juga berupa jawaban responden terhadap instrumen tentang perilaku hubungan (item nomor 6 sampai 10).

Selanjutnya, sebagaimana dijelaskan pada bagian perilaku tugas, bahwa untuk keperluan analisis perilaku pemimpin yang efektif dengan tingkat kematangan bawahan, maka diperlukan data kategori yang diperoleh dari skor jawaban responden terhadap instrumen perilaku tugas dan perilaku hubungan. Data skor jawaban terhadap instrumen perilaku hubungan tersebut dapat dilihat pada tabel 19 berikut ini.



Tabel 19. Skor Jawaban Responden Terhadap Perilaku Hubungan

No.	Item Responses					Total skor	Kategori
	1	2	3	4	5		
1.	2	2	2	2	2	10	R
2.	3	2	2	3	2	12	T
3.	2	3	2	3	2	12	T
4.	2	2	2	2	2	10	R
5.	1	2	2	3	3	11	T
6.	2	3	3	2	2	12	T
7.	2	2	2	3	2	11	T
8.	3	2	2	2	2	11	T
9.	1	3	2	2	2	10	R
10.	2	2	2	2	2	10	R
11.	3	2	2	2	3	12	T
12.	2	2	2	3	2	11	T
13.	2	2	2	3	2	11	T
14.	2	2	2	2	2	10	R
15.	1	1	3	3	2	10	R
16.	2	2	3	2	2	11	T
17.	2	3	2	3	2	12	T
18.	1	3	2	3	3	12	T
19.	2	2	2	2	2	10	R
20.	3	2	2	3	2	12	T
21.	2	3	2	2	3	12	T

Sumber : Data primer diolah tahun 2000

Sedangkan pengelompokan kelas interval untuk mengetahui frekuensi perilaku hubungan mengikuti ketentuan yang sama dengan pengelompokan kelas interval perilaku tugas, karena jumlah item perilaku hubungan sama dengan jumlah item perilaku tugas. Sehingga diperoleh pengelompokan kelas intervalnya adalah sebagai berikut :

- a. untuk total skor 5 – 10 termasuk dalam kategori rendah
- b. untuk total skor 11 – 15 termasuk dalam kategori tinggi

Distribusi frekuensi perilaku hubungan dapat dilihat pada tabel 20 berikut ini.

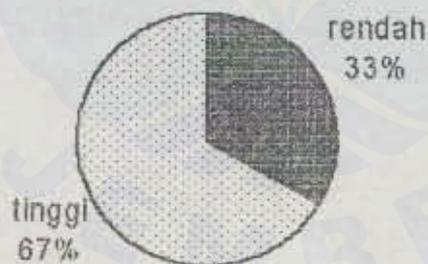
**Tabel 20. Distribusi Frekuensi Perilaku Hubungan**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Rendah	7	33.33
Tinggi	14	66.67
Jumlah	21	100

Sumber : tabel 19

Data pada tabel 20 menunjukkan bahwa sebagian besar bawahan (66,67 %) mengategorikan perilaku hubungan pemimpinnya tinggi. Data pada tabel 20 tersebut dapat disederhanakan dalam grafik berikut ini.

**Grafik 6. Prosentase Perilaku Hubungan**



Sumber : tabel 20

Selanjutnya, dengan mengacu pada pemikiran Hersey dan Blanchard (1995 : 181) bahwa gaya kepemimpinan merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan yang terbagi dalam 4 (empat) kuadran terdiri dari :

- a. tinggi tugas dan rendah hubungan merupakan gaya memberitahukan (G1)
- b. tinggi tugas dan tinggi hubungan merupakan gaya menajakan (G2)
- c. rendah tugas dan tinggi hubungan merupakan gaya mengikutsertakan (G3)
- d. rendah tugas dan rendah hubungan merupakan gaya mendelegasikan (G4)

Maka dari tabel 17 dan tabel 19 dimana masing-masing menunjukkan kategori perilaku tugas dan perilaku hubungan dapat diperoleh gaya kepemimpinan yang merupakan kombinasi kedua perilaku tersebut seperti tampak pada tabel 21 berikut ini.

Tabel 21 Kategori Perilaku Pemimpin

No.	Kategori		
	Perilaku tugas	Perilaku hubungan	Perilaku pemimpin
1.	Rendah	Rendah	G4
2.	Tinggi	Tinggi	G2
3.	Rendah	Tinggi	G3
4.	Tinggi	Rendah	G1
5.	Tinggi	Tinggi	G2
6.	Tinggi	Tinggi	G2
7.	Tinggi	Tinggi	G2
8.	Tinggi	Tinggi	G2
9.	Rendah	Rendah	G4
10.	Tinggi	Rendah	G1
11.	Tinggi	Tinggi	G2
12.	Tinggi	Tinggi	G2
13.	Rendah	Tinggi	G3
14.	Rendah	Rendah	G4
15.	Rendah	Rendah	G4
16.	Tinggi	Tinggi	G2
17.	Rendah	Tinggi	G3
18.	Tinggi	Tinggi	G2
19.	Tinggi	Rendah	G1
20.	Rendah	Tinggi	G3
21.	Tinggi	Tinggi	G2

Sumber : tabel 17, 19.

Data pada tabel 21 dapat disederhanakan dalam tabel frekuensi berikut ini.

Tabel 22. Distribusi Frekuensi Perilaku Pemimpin

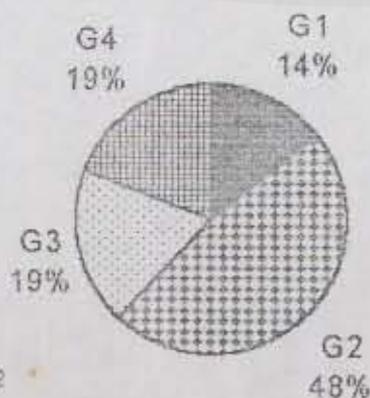
Kategori	Frekuensi	Prosentase
G1	3	14.28 %
G2	10	47.62
G3	4	19.05
G4	4	19.05
Jumlah	21	100

Sumber: tabel 21

Data pada tabel 22 menunjukkan bahwa sebagian besar bawahan (47,62 %) mengkategorikan perilaku pemimpinnya cenderung tinggi tugas dan tinggi hubungan, secara teoritis kombinasi perilaku tersebut termasuk dalam gaya menjajakan (G2). Dan sebagian kecil (14,28 %) bawahan mengkategorikan perilaku pemimpinnya adalah memberitahukan yaitu kombinasi dari tinggi tugas dan rendah hubungan. Sedangkan kategori G3 yaitu kombinasi rendah tugas dan tinggi hubungan ditunjukkan 19.05% bawahan. Dan 19.05% bawahan mengkategorikan perilaku pemimpin rendah tugas dan rendah hubungan yaitu mendelegasikan (G4).

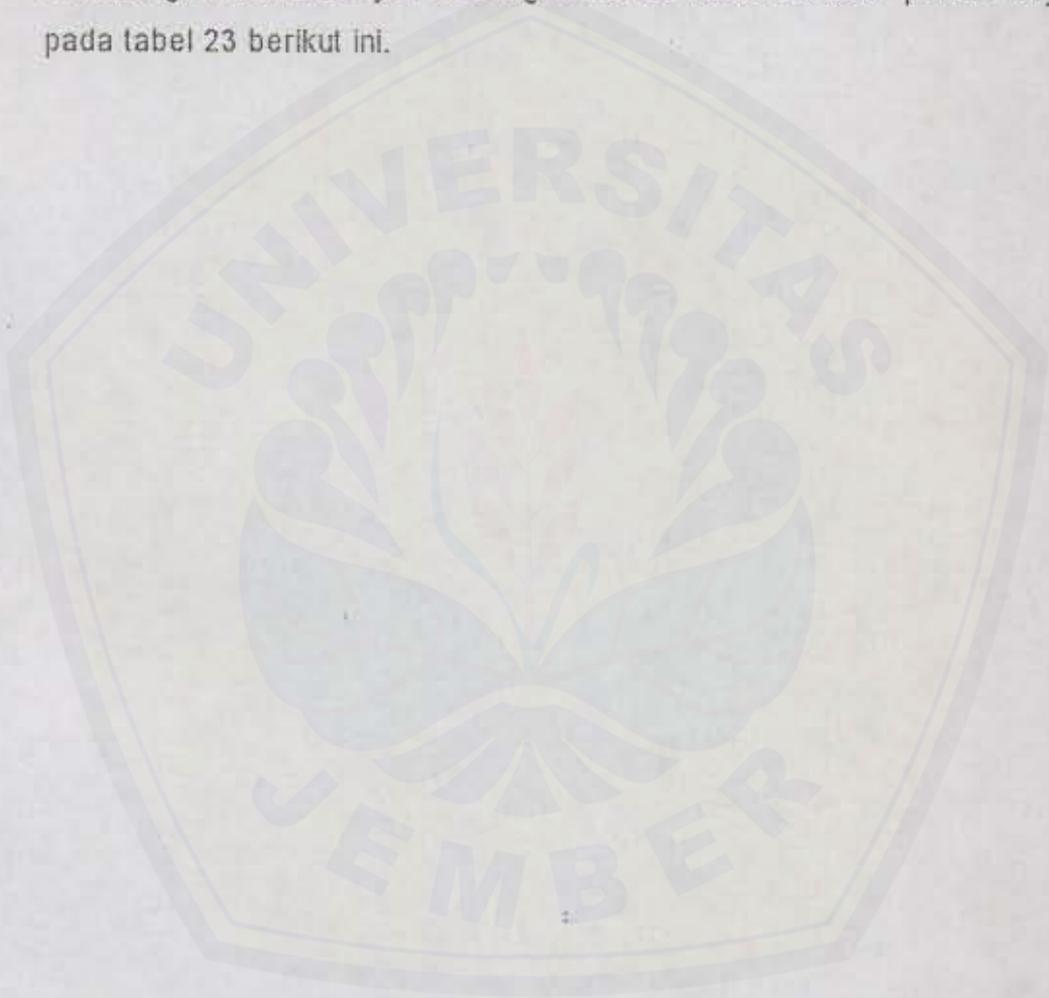
Untuk mengetahui lebih jelas, prosentase perilaku pemimpin tersebut dapat dilihat pada grafik 7 berikut ini.

Grafik 7. Prosentase Kategori Perilaku Pemimpin



Sumber: tabel 22

Setelah mengetahui dan memahami perilaku pemimpin dan tingkat kematangan bawahan, maka langkah selanjutnya adalah menggabungkan tabel kategori tingkat kematangan bawahan dan tabel kategori perilaku pemimpin untuk melihat kesesuaian perilaku pemimpin dengan tingkat kematangan bawahannya. Gabungan kedua tabel tersebut penulis sajikan pada tabel 23 berikut ini.



Tabel 23'. Kesesuaian Perilaku Pemimpin dengan Tingkat Kematangan Bawahan

No.	Kematangan bawahan	Perilaku pemimpin
1.	Tinggi	G4
2.	Sedang ke tinggi	G2
3.	Rendah ke sedang	G3
4.	Rendah ke sedang	G1
5.	Tinggi	G2
6.	Tinggi	G2
7.	Rendah	G2
8.	Tinggi	G2
9.	Rendah ke sedang	G4
10.	Tinggi	G1
11.	Rendah	G2
12.	Rendah ke sedang	G2
13.	Tinggi	G3
14.	Tinggi	G4
15.	Tinggi	G4
16.	Tinggi	G2
17.	Tinggi	G3
18.	Tinggi	G2
19.	Tinggi	G1
20.	Tinggi	G3
21.	Tinggi	G2

Sumber : tabel 15, 21

Dari tabel 23, terlihat bahwa terdapat 10 kombinasi perilaku pemimpin dengan tingkat kematangan bawahan yaitu :

- a. G1 untuk tingkat kematangan rendah ke sedang (1) dan tingkat kematangan tinggi (2)
- b. G2 untuk tingkat kematangan rendah (3), tingkat kematangan rendah ke sedang (4), tingkat kematangan sedang ke tinggi (5), dan tingkat kematangan tinggi (6)
- c. G3 untuk tingkat kematangan rendah ke sedang (7), tingkat kematangan tinggi (8)
- d. G4 untuk tingkat kematangan rendah ke sedang (9) dan tingkat kematangan tinggi (10).

Untuk lebih jelasnya, data tersebut dapat dilihat pada tabel 24 berikut ini.

**Tabel 24. Distribusi Frekuensi Perilaku Pemimpin Sesuai Dengan Tingkat Kematangan Bawahan**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
G1 – Rendah ke sedang	1	4.76
G1 – Tinggi	2	9.52
G2 – Rendah	2	9.52
G2 – Rendah ke sedang	1	4.76
G2 – Sedang ke tinggi	1	4.76
G2 – Tinggi	6	28.58
G3 – Rendah ke sedang	1	4.76
G3 – Tinggi	3	14.29
G4 – Rendah ke sedang	1	4.76
G4 – Tinggi	3	14.29
Jumlah	21	

Sumber : tabel 23

Data pada tabel 24 menunjukkan terdapat variasi perilaku pemimpin dengan tingkat kematangan bawahannya. Bahwa satu perilaku pemimpin

diterapkan pada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang berbeda satu dengan lainnya. Atau dengan kata lain, seorang bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang sama dengan seorang bawahan yang lain, perilaku pemimpin yang diterapkan kepada mereka berbeda. Misalnya, secara teoritis perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan adalah efektif untuk bawahan yang memiliki tingkat kematangan rendah ke sedang. Berdasar pada data yang diperoleh perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan tidak hanya diterapkan kepada bawahan dengan tingkat kematangan rendah ke sedang, tapi juga diterapkan pula kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan rendah (9,52 %), sedang ke tinggi (4,76 %), dan tinggi (28,58 %).

### 1.3 Kepemimpinan Terpadu

Sebagaimana dijelaskan pada landasan teori, bahwa pendekatan terpadu yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan Maslow, teori tingkat kematangan dengan pendekatan kepemimpinan situasional. Dengan demikian, setidaknya terdapat tiga sub variabel yang akan dianalisis, yaitu perilaku pemimpin, kematangan bawahan, dan kebutuhan bawahan.

Penyajian data sub variabel perilaku pemimpin dan kematangan bawahan adalah sebagaimana dijelaskan pada variabel situasional. Pada bagian ini, penulis akan menyajikan data sub variabel kebutuhan bawahan yang diukur berdasar hirarki kebutuhan Maslow, yaitu :

1. kebutuhan fisiologi
2. kebutuhan rasa aman
3. kebutuhan sosial
4. kebutuhan penghargaan
5. kebutuhan aktualisasi diri.

Data yang diperoleh merupakan hasil wawancara dan pengisian kuesioner bawahan. Data tentang kebutuhan bawahan tersebut penulis sajikan pada tabel 25.



Tabel 25. Skor Jawaban Responden Tentang Kebutuhan Bawah

No.	Kebutuhan					Total Skor
	1	2	3	4	5	
1.	0	0	0	4	0	4
2.	0	2	0	0	0	2
3.	0	0	3	0	0	3
4.	0	2	0	0	0	2
5.	0	0	3	0	0	3
6.	1	0	0	0	0	1
7.	0	2	0	0	0	2
8.	0	0	3	0	0	3
9.	0	0	3	0	0	3
10.	0	2	0	0	0	2
11.	1	0	0	0	0	1
12.	0	0	3	0	0	3
13.	1	0	0	0	0	1
14.	0	0	3	0	0	3
15.	0	0	3	0	0	3
16.	0	0	3	0	0	3
17.	0	0	3	0	0	3
18.	1	0	0	0	0	1
19.	0	0	3	0	0	3
20.	0	2	0	0	0	2
21.	0	0	0	4	0	4
Jumlah	4	5	10	2	0	

Sumber : data primer diolah tahun 1990

Data pada tabel 25 tersebut, penulis sederhanakan dalam tabel frekuensi berikut ini.

**Tabel 26. Distribusi Frekuensi Kebutuhan Bawahan**

Kebutuhan	Frekuensi	Prosentase (%)
Fisiologis	4	19.05
Rasa aman	5	23.81
Sosial	10	47.61
Penghargaan	2	9.53
Aktualisasi diri	0	0
Jumlah	21	100

Sumber : tabel 25, telah diolah

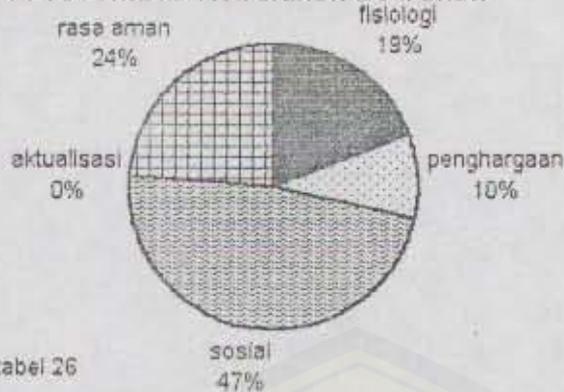
Dari tabel 26, dapat di jelaskan berdasar kerangka kebutuhan Maslow bahwa secara hirarki, kebutuhan tertinggi adalah penghargaan dimiliki 9,53 % dari 21 bawahan, kebutuhan sosial sebanyak 47,61 %, kebutuhan rasa aman sebanyak 23,81 %, dan kebutuhan fisiologis yang merupakan hirarki terendah sebanyak 19,05 %. Sedangkan kebutuhan aktualisasi diri tidak menjadi kebutuhan yang mengutama bagi semua bawahan.

Rata-rata kebutuhan bawahan terletak pada prosentase 32.48, yaitu antara kebutuhan rasa aman dan sosial. Sedangkan secara kategorial, kebutuhan sosial merupakan kebutuhan umum yang mengutama bagi bawahan (47.61%). Dengan kata lain, pada umumnya kebutuhan terbanyak secara hirarki yang menjadi motivator bawahan untuk melaksanakan aktivitas adalah kebutuhan sosial. Dengan asumsi bahwa suatu kebutuhan yang mengutama pada saat tertentu akan menjadi motivator bagi seseorang untuk melakukan aktivitas guna memenuhi kebutuhan tersebut.

Data pada tabel 26 tersebut penulis sederhanakan dalam bentuk grafik berikut ini.

Grafik 8. Prosentase Kebutuhan Bawahan

Grafik 8. Prosentase Kebutuhan Bawahan



Sumber: tabel 26

Sedangkan jenis kebutuhan bawahan, dapat penulis jelaskan berikut ini. Kebutuhan fisiologi yang dimiliki 4 bawahan (19.05%), terdiri dari kebutuhan pangan, sandang, dan papan. Sebagian besar bawahan tersebut mempunyai kebutuhan fisiologi jenis papan (14.29%). Dan sebagian kecil masih mempunyai kebutuhan pangan (4.76%). Rincian jenis kebutuhan fisiologi tersebut dapat dilihat pada tabel 27 berikut ini.

Tabel 27. Distribusi Frekuensi Jenis Kebutuhan Fisiologis

Jenis kebutuhan	Frekuensi	Prosentase
Pangan	1	4.76
Sandang	0	0
Papan	3	14.29
Jumlah	4	19.05

Sumber: data primer diolah tahun 1999

Kemudian, berdasar jawaban yang diberikan menunjukkan bahwa jenis kebutuhan rasa aman yang dimiliki 5 orang bawahan terdiri dari kebutuhan kondisi kerja yang baik, pengembangan karyawan, dan tunjangan. Dari 5 orang tersebut, kebutuhan akan kondisi kerja yang baik dimiliki 1 orang (4.76%). Jumlah yang sama (4.76%) terjadi pula pada kebutuhan pengembangan karyawan. Dan sebagian besar dari 5 orang tersebut memiliki kebutuhan akan tunjangan (14.29%). Rincian jenis kebutuhan rasa aman tersebut dapat dilihat pada tabel 28 berikut ini.

**Tabel 28. Distribusi Frekuensi Jenis Kebutuhan Rasa Aman**

Jenis kebutuhan	Frekuensi	Prosentase
Kondisi kerja yang baik	1	4.76
Pengembangan karyawan	1	4.76
Tunjangan	3	14.29
Jumlah	5	23.81

Sumber : data primer diolah tahun 1999

Untuk kebutuhan sosial yang secara kategorial menjadi kebutuhan yang paling dominan bagi seluruh bawahan (47.61%) terdiri dari kebutuhan kelompok kerja informal, diterima di lingkungan kerja, dan berhubungan baik dengan atasan, rekan kerja atau bawahan. Dari 3 jenis kebutuhan sosial tersebut, jenis ke tiga yaitu melakukan hubungan yang baik dengan atasan, rekan kerja atau bawahan merupakan kebutuhan sosial yang paling dominan (33.32%). Kebutuhan adanya kelompok kerja informal menunjukkan 14.29% bawahan yang menginginkannya. Dan tidak ada bawahan yang memberikan jawaban untuk jenis kebutuhan diterima dengan baik di lingkungan kerja. Untuk lebih jelasnya, jenis kebutuhan sosial tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 29. Distribusi Frekuensi Jenis Kebutuhan Sosial**

Jenis kebutuhan	Frekuensi	Prosentase
Kelompok kerja informal	3	14.29
Diterima di lingkungan kerja	0	0
Berhubungan baik dengan atasan, rekan kerja atau bawahan	7	33.32
Jumlah	10	47.61

Sumber : data primer diolah tahun 1999

Jenis kebutuhan penghargaan terdiri dari kebutuhan untuk mencapai prestasi yang baik, penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai, dan kebutuhan akan jabatan yang lebih tinggi. Dari jawaban yang

diberikan menunjukkan bahwa kebutuhan untuk mencapai prestasi yang baik adalah kebutuhan yang paling dominan (9.53%) dari 9.53% bawahan yang memiliki kebutuhan penghargaan. Sedangkan kebutuhan pengakuan atas prestasi yang dicapai dan jabatan yang lebih tinggi tidak ada bawahan yang menginginkannya.

Rincian jenis kebutuhan penghargaan tersebut dapat dilihat pada tabel 30 berikut ini.

**Tabel 30. Distribusi Frekuensi Jenis Kebutuhan Penghargaan**

Jenis Kebutuhan	Frekuensi	Prosentase
Mencapai prestasi yang baik	2	9.53
Penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai	0	0
Jabatan yang lebih tinggi	0	0
Jumlah	2	9.53

Sumber: data primer diolah tahun 1999

Setelah memahami kebutuhan-kebutuhan yang mengutamakan bagi bawahan, langkah selanjutnya adalah menghubungkannya dengan tingkat kematangan bawahan dan perilaku pemimpin untuk mengetahui model kepemimpinan dilihat dari pendekatan terpadu.

Untuk mempermudah analisis, maka data tentang kesesuaian perilaku pemimpin dengan tingkat kematangan bawahan pada variabel situasional digabung dengan data tentang kebutuhan bawahan, sebagaimana tampak pada tabel 31 berikut ini.

Tabel 31. Perilaku Pemimpin Dilihat Dari Pendekatan Terpadu

No.	Perilaku pemimpin	Kematangan bawahan	Kebutuhan bawahan
1.	G4	Tinggi	4
2.	G2	Sedang ke tinggi	2
3.	G3	Rendah ke sedang	3
4.	G1	Rendah ke sedang	2
5.	G2	Tinggi	3
6.	G2	Tinggi	1
7.	G2	Rendah	2
8.	G2	Tinggi	3
9.	G4	Rendah ke sedang	3
10.	G1	Tinggi	2
11.	G2	Rendah	1
12.	G2	Rendah ke sedang	3
13.	G3	Tinggi	1
14.	G4	Tinggi	3
15.	G4	Tinggi	3
16.	G2	Tinggi	3
17.	G3	Tinggi	3
18.	G2	Tinggi	1
19.	G1	Tinggi	3
20.	G3	Tinggi	2
21.	G2	Tinggi	4

Sumber : tabel 23, 25

Dari tabel 31, diperoleh kombinasi perilaku pemimpin yang disesuaikan dengan tingkat kematangan dan tingkat kebutuhan bawahan sebagaimana tampak pada tabel 32 berikut ini.

Tabel 32. Distribusi frekuensi perilaku pemimpin yang sesuai dengan tingkat kematangan dan tingkat kebutuhan bawahan

Kategori	Frekuensi	Prosentase
G1 – rendah ke sedang – rasa aman	1	4.76
G1 – tinggi – rasa aman	1	4.76
G2 – rendah – fisiologi	1	4.76
G2 – rendah – rasa aman	1	4.76
G2 – rendah ke sedang – sosial	1	4.76
G2 – sedang ke tinggi – rasa aman	1	4.76
G2 – tinggi – fisiologi	2	9.52
G2 – tinggi – sosial	3	14.29
G2 – tinggi – penghargaan	1	4.76
G3 – rendah ke sedang – sosial	1	4.76
G3 – tinggi – fisiologi	1	4.76
G3 – tinggi – rasa aman	1	4.76
G3 – tinggi – sosial	1	4.76
G4 – rendah ke sedang – sosial	1	4.76
G4 – tinggi – sosial	3	14.29
G4 – tinggi – penghargaan	1	4.76
Jumlah	21	100.00

Sumber : tabel 31

## V. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Kesimpulan penelitian merupakan jawaban dari tujuan penelitian. Berdasar tujuan dan hasil penelitian, maka beberapa kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala dinas ditinjau dari gaya kepemimpinannya adalah cenderung demokratis, terutama pada tanggung jawab terhadap prestasi bawahannya.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat kematangan bawahan cenderung tinggi. Dimana masing-masing dimensi kematangan yaitu tingkat kematangan pekerjaan (kemampuan) bawahan adalah cenderung tinggi dan tingkat kematangan psikologi (kemauan) bawahan adalah cenderung tinggi.
3. Tingkat kebutuhan bawahan berdasar teori Maslow, dapat disimpulkan bahwa kecenderungan kebutuhan bawahan adalah kebutuhan sosial, terutama kebutuhan untuk melakukan hubungan baik dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan.
4. Kepemimpinan kepala dinas dilihat dari pendekatan situasional merupakan kombinasi dari perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan yaitu gaya menjajakan. Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak ada kesesuaian antara perilaku kepala dinas dengan tingkat kematangan bawahan. Dengan demikian, pada dasarnya, kepala dinas tidak menerapkan kepemimpinan situasional dalam gaya perilaku kepemimpinannya.
5. Kecenderungan gaya kepemimpinan kepala dinas dilihat dari pendekatan terpadu adalah tinggi tugas dan tinggi hubungan. Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak ada kesesuaian antara perilaku kepala dinas dengan situasi bawahannya (tingkat kebutuhan dan tingkat kematangan). Hal ini memberi arti bahwa pada dasarnya kepala

dinas dalam menerapkan gaya perilaku kepemimpinannya tidak berorientasi dan atau memperhatikan situasi bawahannya (tingkat kebutuhan dan tingkat kematangan).

6. Dari hasil analisis rs antara gaya kepemimpinan kepala dinas dengan tingkat kematangan bawahan diperoleh nilai sebesar 0,31. Sedangkan harga kritis berdasar taraf signifikansi 5% dan  $N=21$  adalah 0,438. Berarti hasil korelasi < harga kritis pada tabel. Dengan demikian, hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima yaitu tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan.
7. Apabila hasil analisis korelasi rs dikonsultasikan dengan koefisien korelasi, maka nilai 0,31 termasuk dalam kategori rendah. Kesimpulannya, gaya kepemimpinan kepala dinas tidak berpengaruh besar terhadap perkembangan tingkat kematangan bawahannya.

## 5.2 Saran

Berdasar hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis perlu memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Untuk efektifnya kepemimpinan, baik dilihat dari gaya kepemimpinan maupun situasi, kepala dinas hendaknya memperhatikan situasi bawahannya dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Misalnya, jika kematangan bawahan rendah, maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah memberitahukan. Atau, jika tingkat kebutuhan bawahan adalah kebutuhan untuk mendapat penghargaan dalam aktivitasnya, maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah mengikutsertakan (partisipatif). Apabila hal tersebut belum diwujudkan, maka kemungkinan besar akan menyebabkan beberapa kesalahan dalam kegiatan kepemimpinan. Misalnya, sikap dalam mendelegasikan suatu tanggung jawab yang besar kepada bawahannya yang seharusnya dilakukan dengan sangat hati-hati, tapi justru merupakan kesalahan umum yang banyak dilakukan para manajer atau pemimpin.

2. Dalam rangka pemahaman mendalam tentang kepemimpinan, diperlukan studi lanjutan terutama studi eksplanatori terhadap kepemimpinan situasional dilihat dari berbagai aspek, seperti sistem kontrol, pola perilaku bawahan, sistem manajemen, dan lain-lain.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku-Buku Referensi

- Davey, Kenneth, 1988, *Pembiayaan Pemerintahan Daerah, Praktek-Praktek Internasional dan Relevansinya Bagi Dunia ke Tiga*, dtj Amanullah et al. Jakarta : UI Press.
- Devas, Nick, 1989, *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta : UI Press.
- Gaguk Sahara Fikri, 1998, *Pengaruh Kemampuan Administratif Terhadap Efektivitas Organisasi Dalam Urusan Pendapatan Dan Sektor Retribusi Daerah*, skripsi hlm 25 - 36. Jember : FISIP Universitas Jember.
- Gibson, L. James et al, 1994, *Perilaku, Struktur, Proses*, dtj Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, dtj Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Josef Riwu Kaho, 1991, *Prospek Ekonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Jakarta : Rajawali Press.
- Koentjaraningrat, 1983, *Metodologi Penelitian Masyarakat*. Jakarta : Gramedia.
- Manning, Chris dan Sofian Effendi, 1995, *Prinsip-Prinsip Analisa Data*. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (ed), *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Mantra, Ida Bagoes, 1995, *Penentuan Sampel*. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (ed), *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Miftah Thoha, 1995, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_, 1996, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

- Moch. Ichsan et al, 1997, *Administrasi Keuangan Daerah : Pengelolaan dan Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah*. Malang : PT Danar Wijaya – Brawijaya University Press.
- Siagiaan, Sondang P., 1995, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : Toko Gunung Agung.
- Soedjono Trimo MLS, 1989, *Analisis Kepemimpinan*. Bandung : Angkasa.
- Sofian Effendi, 1995, *Unsur-Unsur Penelitian Survei*. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (ed), *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Sudjana, 1992, *Metoda Statistika*. Bandung : Tarsito.
- Sugiyono, 1994, *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sularto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- \_\_\_\_\_, 1998, *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Sutrisno Hadi, 1988, *Statistik Jilid 3*. Yogyakarta : Andi Offset.
- T. Hani Handoko, 1997, *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- The Liang Gle, 1970, *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta : Radya Indria.
- Tjokrowinoto, 1980, *Tahap-Tahap Penelitian Sosial*. Yogyakarta : IPM.
- Toekidjan PS, 1995, *Identifikasi Stimulus Respon Kelompok Etnis di Jawa Timur dalam Menunjang Publik Birokrat dalam Pengambilan Keputusan dan Pelaksanaannya*, makalah disampaikan dalam seminar nasional *Perjalanan Budaya Masyarakat Indonesia*. Diselenggarakan FISIP Universitas Jember tgl 22 Nopember 1995 di Jember.
- Tomagola, Tamrin Amal, 1998, *Metodologi Positivistik dalam Penelitian Sosial*, dalam *Jurnal Sosiologi Indonesia* No 3/1998 hlm 1 – 15. Jakarta : ISI.

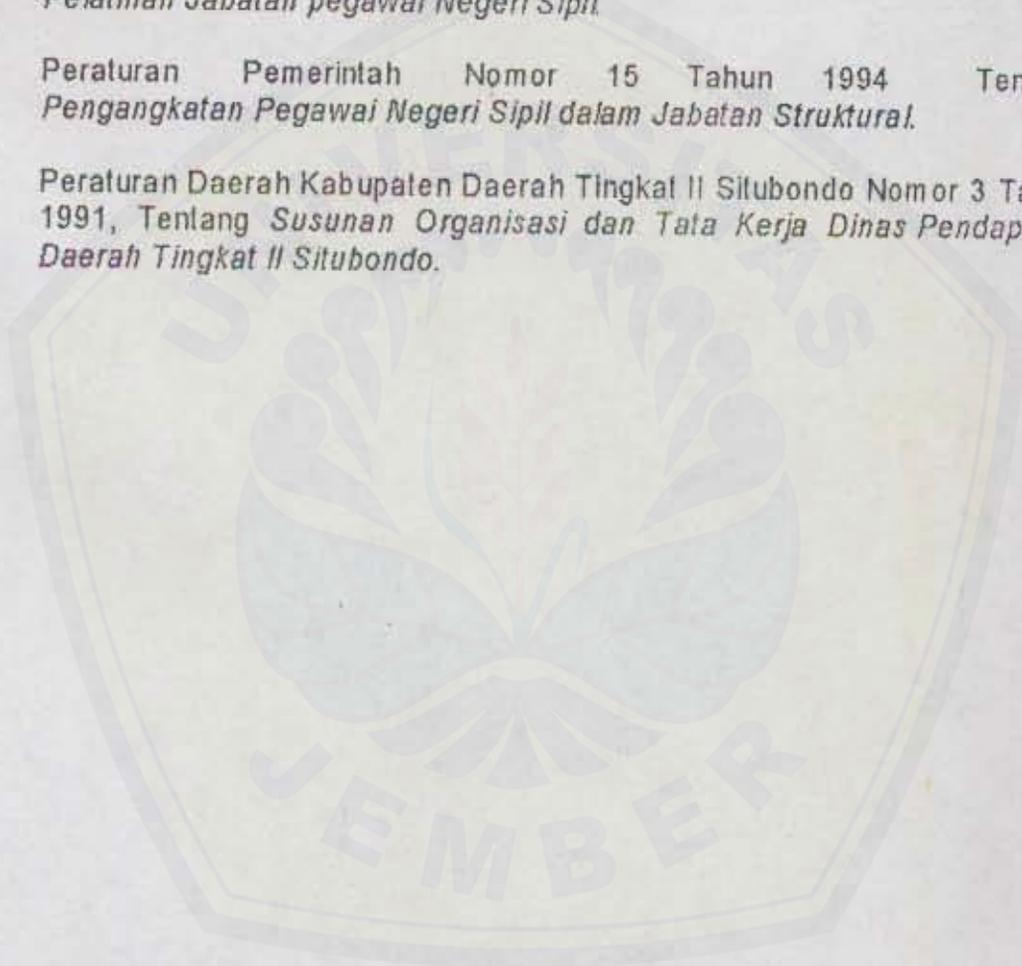
Dokumentasi

Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 Tentang *Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah.*

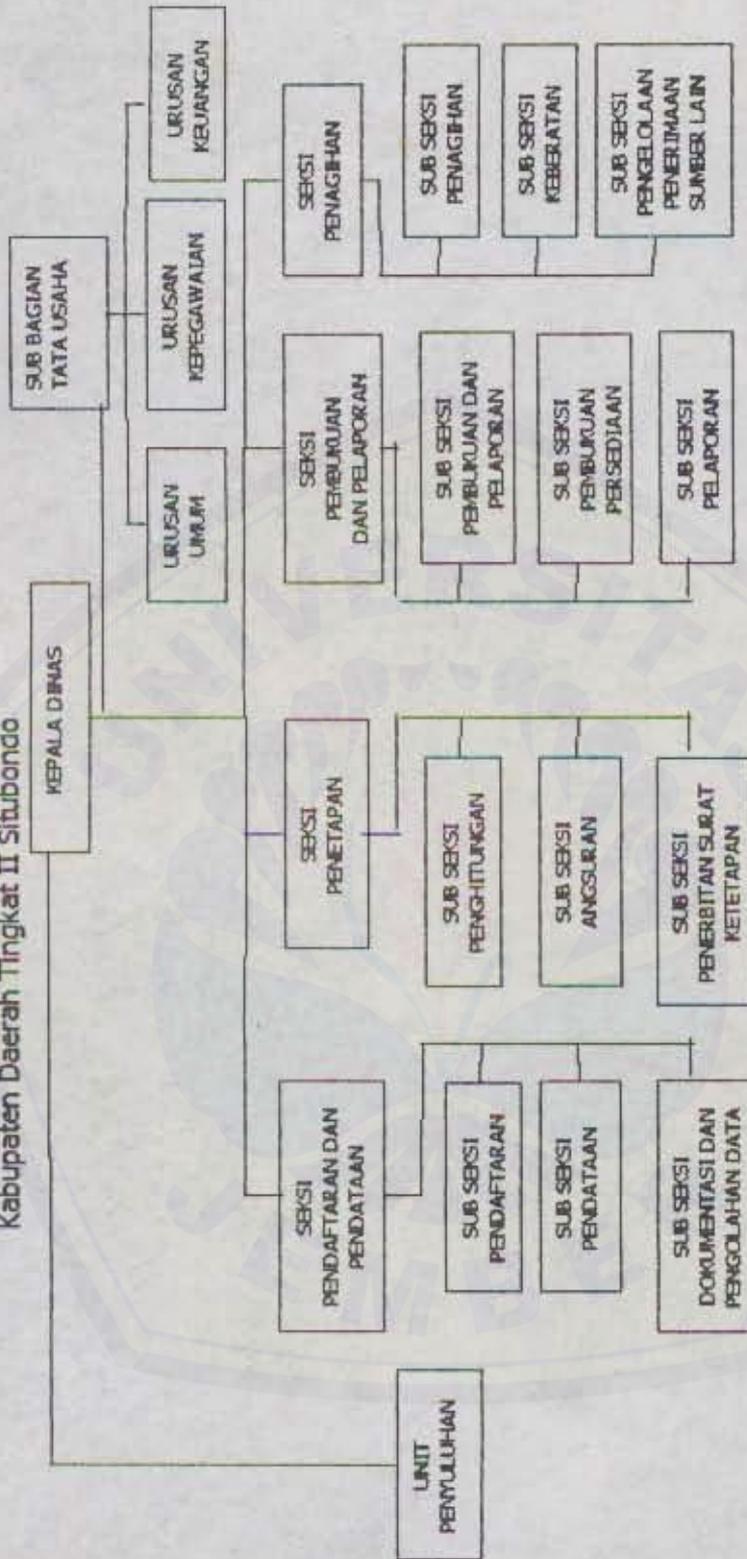
Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 Tentang *Pendidikan dan Pelatihan Jabatan pegawai Negeri Sipil.*

Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1994 Tentang *Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.*

Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo Nomor 3 Tahun 1991, Tentang *Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Situbondo.*



Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah  
Kabupaten Daerah Tingkat II Situbondo



Sumber : data sekunder Dipenda Tingkat II Situbondo

Kepada Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara  
Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II  
Situbondo

Dengan hormat,

Sebelumnya perkenankanlah saya untuk memperkenalkan diri,

Nama : Eny Okrieyanti Arief :

Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi Negara pada Universitas Jember.

Bersama ini, saya mohon bantuan kepada Bapak/ Ibu/ Saudara untuk meluangkan waktu guna mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan ini. Kesiediaan Bapak/ Ibu/ Saudara dalam mengisi daftar pertanyaan ini amat besar sekali artinya bagi saya dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penulisan skripsi dengan judul "KEPEMIMPINAN KEPALA DIPENDA TINGKAT II SITUBONDO" sebagai syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana.

Semua jawaban dan identitas Bapak/ Ibu/ Saudara akan saya jamin kerahasiaannya. Semua jawaban akan diperlakukan sama serta tidak ada jawaban yang dinilai benar atau salah.

Data-data tersebut semata-mata untuk bahan skripsi dan sama sekali tidak ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas Bapak/ Ibu/ Saudara.

Akhirnya atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara dalam menjawab pertanyaan ini saya ucapkan banyak terima kasih.

#### IDENITTAS RESPONDEN

Nama :

Seksi :

Golongan :

Hormat saya,  
( Eny Okrieyanti A )

DAFTAR PERTANYAAN

- Kebutuhan
1. Apakah tujuan utama Saudara bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar (pangan, sandang, dan papan) ?
    - a. Ya
    - b. Tidak
  2. Dari pertanyaan no.2, jika ya, kebutuhan apa yang paling diutamakan ?
    - a. Pangan
    - b. Sandang
    - c. Papan (tempat tinggal)
  3. Selama Saudara bekerja di Dipenda, apakah Saudara merasakan adanya kekhawatiran terhadap keamanan pekerjaan Saudara, misalnya takut dipecat, adanya pemotongan gaji, penghapusan, tunjangan-tunjangan, dan lain-lain ?
    - a. Ya
    - b. Tidak
  4. Dari pertanyaan no.3, jika ya, hal-hal berikut ini berkaitan dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan apa yang paling diutamakan ?
    - a. Kondisi kerja yang baik
    - b. Pengembangan karyawan
    - c. Tunjangan-tunjangan (seperti uang pesangon, bonus, dan lain-lain)
  5. Bagaimana dengan keinginan untuk berhubungan atau bergabung atau diterima dengan baik di lingkungan kerja, dalam hal ini adalah kebutuhan sosial. Apakah kebutuhan tersebut menjadi prioritas Saudara untuk saat ini dalam kaitannya dengan pekerjaan ?
    - a. Ya
    - b. Tidak
  6. Dari pertanyaan no. 5, jika ya, hal apa yang paling diinginkan ?
    - a. Terbentuknya suatu kelompok kerja informal
    - b. Diterima dengan baik di lingkungan kerja
    - c. Melakukan hubungan baik dengan orang-orang di atas, di bawah atau di samping Saudara
  7. Apakah kebutuhan untuk mendapat penghargaan menjadi faktor yang mendorong Saudara untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Saudara?
    - a. Ya
    - b. Tidak
  8. Dari pertanyaan no. 7, jika ya, jenis kebutuhan penghargaan apakah yang paling utama bagi Saudara ?
    - a. Mencapai prestasi yang baik

- b. Penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai
  - c. Mendapat jabatan yang lebih tinggi
9. Apakah kebutuhan untuk mewujudkan semua kemampuan yang dimiliki Saudara yang menjadi motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Saudara?
- a. Ya
  - b. Tidak
10. Jika ya, jenis kebutuhan apakah yang berkaitan dengan pertanyaan no. 9 berikut ini yang paling utama bagi Saudara ?
- a. Menggunakan potensi diri sesuai dengan jabatan
  - b. Melakukan pekerjaan yang kreatif
  - c. Pengembangan keterampilan berkaitan dengan jabatan

➤ Kematangan

1. Pendidikan formal tertinggi apakah yang "sudah selesai" Saudara tempuh ?
- a. Perguruan Tinggi (S1/ D3)
  - b. SLTA
  - c. SD/ SLTP
2. Dalam rangka untuk menambah pengetahuan dan keterampilan Saudara dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan, dari Dipenda tentunya sering mengadakan penyuluhan-penyuluhan. Apakah Saudara mengikuti kegiatan tersebut ?
- a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
3. Selain memberikan penyuluhan, Dipenda juga memberikan latihan-latihan (diklat) yang disesuaikan dengan jabatan Saudara, apakah Saudara mengikuti kegiatan latihan tersebut?
- a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
4. Dari penyuluhan-penyuluhan dan latihan tersebut apakah bermanfaat bagi Saudara dalam melaksanakan tugas, misalnya dalam memecahkan suatu permasalahan atau kesulitan menyelesaikan tugas ?
- a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
5. Sudah berapa lamakah masa dinas Saudara di Dipenda ?
- a. 11 tahun ke atas
  - b. 6 – 10 tahun
  - c. 1 – 5 tahun
6. Apakah Saudara sanggup melaksanakan dan menyelesaikan tugas pekerjaan yang sangat banyak dan menjadi tanggung jawab Saudara ?
- a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
7. Apakah setiap tugas/ pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab Saudara dapat diselesaikan dengan sebaik mungkin dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya ?
- a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah

8. Keberhasilan dan kegagalan adalah hal yang wajar dalam pelaksanaan tugas. Apabila Saudara mengalami kegagalan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, apakah Saudara sanggup memikul resiko yang ada ?
- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
9. Apabila Saudara ternyata salah atau keliru dalam menyelesaikan tugas/ pekerjaan, apakah Saudara mengakui kesalahan atau kekeliruan tersebut ?
- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
10. Dari pertanyaan no. 4 di atas, apakah Saudara sanggup untuk memperbaikinya ?
- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
11. Apakah Saudara mempunyai keinginan untuk dapat meraih prestasi/ hasil dengan lebih baik?
- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
12. Apakah Saudara ingin bisa memperoleh prestasi/ hasil yang lebih baik dari orang lain ?
- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
13. Apakah Saudara berusaha untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab Saudara dengan sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan ketentuan yang ada?
- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
14. Dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan, apakah Saudara berusaha mengutamakan kepentingan orang banyak (organisasi) daripada kepentingan pribadi ?
- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

➤ Perilaku Pemimpin

1. Dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan, apakah pimpinan menetapkan terlebih dahulu segala apa yang berhubungan dengan tugas/ pekerjaan yang akan Saudara lakukan secara tegas dan jelas sesuai dengan Perda no 3 th 1991 ?
- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
2. Apakah dalam melaksanakan suatu tugas/ pekerjaan Saudara mendapatkan pengawasan dari pimpinan?
- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
3. Dalam kegiatan organisasi, apakah pimpinan Saudara memberikan penjelasan tentang tujuan organisasi Dipenda?
- a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

4. Dalam menyelesaikan suatu tugas/ pekerjaan, Saudara sebagai manusia biasa akan bisa mengalami kesalahan atau kekeliruan. Apabila hal itu terjadi pada Saudara, apakah pimpinan memberikan teguran kepada Saudara ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
5. Sebelum Saudara melaksanakan suatu tugas/ pekerjaan, apakah pimpinan terlebih dahulu memberikan arahan tata cara pelaksanaan tugas ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
6. Dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Saudara, apakah Saudara mendapatkan dorongan dari pimpinan agar dapat menyelesaikannya dengan baik?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
7. Setiap ada pekerjaan yang sekiranya memerlukan adanya pertimbangan dari bawahan, apakah pimpinan selalu mengutamakan kerja sama, dalam arti Saudara diberi kesempatan untuk berkonsultasi atau berdiskusi dengan pimpinan?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
8. Dalam kehidupan organisasi, apakah pimpinan menghargai dan selalu menerima ide dan saran yang Saudara kemukakan ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
9. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, apakah pimpinan memberikan dorongan dalam arti tidak mempersulit Saudara agar dapat berkarya dan berprestasi dengan baik ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
10. Dalam kegiatan musyawarah/rapat untuk mengambil suatu keputusan, apakah pimpinan mengajak Saudara untuk ikut dalam musyawarah tersebut ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah

➤ Gaya kepemimpinan

1. Apakah Saudara diberi kesempatan oleh pimpinan untuk ikut serta dalam pembuatan perencanaan di Dipenda ?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
2. Apakah pimpinan memberi kesempatan kepada saudara untuk mendiskusikan suatu permasalahan di Dipenda ?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah

3. Apakah pimpinan memberi kesempatan kepada Saudara untuk ikut serta dalam pembuatan suatu keputusan ?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
4. Menurut Saudara, apakah pimpinan selalu mendominasi dalam penetapan suatu keputusan ?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
5. Apakah pimpinan melakukan komunikasi yang baik (komunikasi dua arah) dengan Saudara dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan ?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
6. Menurut Saudara, apakah pimpinan menunjukkan dukungan atas prestasi Saudara, dalam arti memberi kesempatan luas bagi Saudara untuk mencapai suatu prestasi ?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
7. Selama Saudara bekerja di Dipenda, apakah pimpinan benar-benar menunjukkan sikap bertanggung jawab atas suatu keberhasilan atau kegagalan dalam organisasi Dipenda ?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
8. Apakah pimpinan membiarkan Saudara melaksanakan suatu pekerjaan/ tugas sendiri dalam arti tanpa memberi pengarahan ?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
9. Menurut Saudara, selama bekerja di Dipenda, apakah pimpinan mempunyai sifat bersahabat ?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
10. Menurut Saudara, apakah pimpinan memberikan tugas/ pekerjaan berdasar pada pelimpahan wewenang sesuai dengan kedudukan Saudara di organisasi Dipenda?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah

TABEL IV  
TABEL NILAI-NILAI RH

N	Signifikansi		N	Signifikansi	
	Taraf 5%	Taraf 1%		Taraf 5%	Taraf 1%
5	1,000		16	0,506	0,665
6	0,886	1,000	18	0,475	0,625
7	0,786	0,929	20	0,450	0,591
8	0,738	0,881	22	0,428	0,562
9	0,683	0,833	24	0,409	0,537
10	0,648	0,794	26	0,392	0,515
12	0,591	0,777	28	0,377	0,496
14	0,544	0,715	30	0,364	0,478



DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN RI  
UNIVERSITAS JEMBER

LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Veteran No.3 Telephone (0331) 422723 Fax. (0331) 425540  
Jember (68118)

Nomor : 44/J25.2/PG/99

22 Juni 1999

Lampiran  
Perihal

Permohonan ijin mengadakan penelitian

Kepada

Yth, Sdr. Kakansopol  
Pemda Kabupaten Tk.II Situbondo  
di -  
SITUBONDO.

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

Nama/NIM : ENY OKTRIEYANTI ARIEF / E101 - 95-165  
~~Dosen~~/Mahasiswa : Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik  
Universitas Jember  
A l a m a t : Jl. Basuki Rahmad No.517-b Situbondo  
Judul Penelitian :

**EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DI DINAS PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN DATI II SITUBONDO.**

Di Daerah : Kabupaten Situbondo  
Lama Penelitian : 3 ( tiga) bulan

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

Demikian atas perkenan dan bantuan Saudara diucapkan terima kasih



Ketua,

Liakip, SU  
130 531 976

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Universitas Jember
2. ~~Dosen~~/Mahasiswa ybs.

PEMERINTAH KABUPATEN DAERAH TINGKAT II SITUBONDO  
KANTOR SOSIAL POLITIK  
JALAN KARTINI NO. 1A TELP. (0338) 61927 SITUBONDO

Situbondo, 1 Juli 1999.

K e p a d a

Yth. Sdr. Kepala DIPENDA Tingkat II  
Situbondo.

Di SITUBONDO.

Nomor : 072/249/437.036/99.  
Tipe : Biasa.  
Aspek : -  
Materi : Pemberitahuan adanya  
Penelitian.

Sesuai dengan surat keterangan dari Universitas Negeri Jember tanggal 22 Juni 1999, Nomor : 449 J 25.2/PG/1999, dengan ini diberitahukan adanya Pelaksanaan Penelitian oleh :

1. N a m a : ENY OKTRIEYANTI ARIEF.
2. T e m p a t T i n g g a l : Jln. Basuki Rachmad 517 Situbondo.
3. Unit Instansional Organisasi -  
dimana tergabung : Universitas Negeri Jember.
4. Maksud dan Tujuan : Dalam rangka Penyusunan Skripsi.
5. Tempat Obyek/daerah dilakukan -  
penelitian : Kantor Dipenda Tingkat II Situbondo.
6. Lamanya Mulai tanggal : 2 Juli 1999  
Sampai tanggal : 2 Oktober 1999.

Demikian untuk diketahui dan supaya mendapat bantuan saudara seperlunya.

An. KEPALA KANTOR SOSIAL POLITIK

KABUPATEN DATI II SITUBONDO

Ka. Subbag Tata Usaha



DIMYATHI,

510 114 569.

Penyampaian : disampaikan kepada ;  
Yth. Sdr. 1. Ka. Polres Situbondo.  
2. Yang bersangkutan.



**DINAS PENDAPATAN DAERAH**  
**KABUPATEN DAERAH TINGKAT II SITUBONDO**  
Jl. Madura No. 3 Telp. (0338) 671777  
SITUBONDO 68322

Situbondo, 17 Pebruari 2000

Nomor : 072/48/437.101/2000  
Sifat : Biasa  
Lampiran : --  
Perihal : Pemberitahuan adanya  
Penelitian.

K e p a d a  
Yth. Ketua lembaga Peneli-  
tian Universitas  
Jember.

di -

J E M B E R

Menunjuk surat Rekomendasi dari Kantor Sosial Politik Kabupaten Situbondo tanggal 1 Juli 1999 nomor 072/249/437.036/1999 perihal tersebut pada pokok surat, bersama ini kami beritahukan bahwa :

Nama : ENY OKTRIEYANTI ARIEF  
Alamat : Jalan Basuki Rahmat 517 Situbondo  
Pekerjaan : Mahasiswa

telah melaksanakan penelitian Efektivitas Kepemimpinan di Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Situbondo, terhitung mulai tanggal 2 Juli 1999 s/d 2 Oktober 1999.

Demikian untuk diketahui dan dipergunakan seperlunya.

