BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Barat secara histories diawali dengan unit kerja yang bertugas untuk melakukan pengurusan Perpajakan dan Pendapatan Daerah, sebelum tahun 1971 ditangani oleh Biro Pendapatan dan Perpajakan yang berada dalam lingkungan Administrasi Bidang Keuangan.

Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat Nomor 219/PO/V/OM/SK/71 tanggal 25 September 1971 dibentuk Jawatan Perpajakan dan Pendapatan Provinsi Jawa Barat. Jawatan ini ecara efektif dimulai Tahun Anggaran 1972/1973, dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Gubernur Jawa Barat,untuk pertama kalinya pengurusan Perpajakan dan Pendapatan daerah ditangani secara terpisah dari lingkungan keuangan.

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah, Nomenklatur Jawatan Perpajakan dan Pendapatan Provinsi Jawa Barat diganti menjadi Dinas Perpajakan dan Pendapatan Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat. Sejak tahun 1970 kantor Dinas Perpajakan dan Pendapatan Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat bertempat di Jl. Ir.H. Juanda 37 Bandung.

Tahun 1984 Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat pindah ke Gedung baru yang berlokasi di Jl. Soekarno Hatta 528 Bandung

Sejak dibentuknya Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat, berdasarkan Peraturan Daerah Nomor : 7/DP.040/1978 tanggal 30 Agustus 1978 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I Jawa Barat mendapat pengesahan Menteri Dalam Negeri dengan Surat Keputusan Nomor : Pem.10/69/40.655 tanggal 16 Oktober 1979, nomenklatur Dinas Perpajakan dan Pendapatan Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat tidak digunakan lagi. Pembentukan Dinas Pendapatan Daerah berpedomanpada Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 363 tahun 1977 tanggal 4 Nopember 1977 tentang Pedoman Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah serta Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri No. KUPD 7/7/39126 tanggal 31 Maret 1978 tentang Susunan Organisasi Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat. Keberadaan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat didasarkan kepada Peraturan Daerah nomor 7/PD.040/1978 tanggal 30 Agustus 1978 yang kemudian diubah untuk pertama kali dengan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 1990 tanggal 24 Januari 1990.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 11 tahun 1950, tentang Pembentukan Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat (Berita Negara tanggal 4 Juli 1950), wilayah kerja Pemerintah Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat, meliputi Wilayah I Banten, Wilayah II Bogor, Wilayah III Cirebon, Wilayah IV Purwakarta dan Wilayah V Priangan. Perkembangan selanjutnya, sejak ditetapkan Undang-undang Nomor 23

tahun 2000, tentang pembentukan Provinsi Banten, maka Wilayah kerja Pembantu Gubernur Banten terpisah dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat . Dinas/Badan/Lembaga yang terpisah dari Pemerintahan Provinsi Jawa Barat. Begitu pula Cabang Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten/Kota yang berlokasi di Wilayah Banten menjadi Cabang Dinas Pendapatan Provinsi Banten.

Lingkungan Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Barat, secara otomatis yang asalnya membawahi 25 Cabang Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten/Kota maka sejak terbentuknya Provinsi Banten, menjadi 20 Cabang Dinas Pendapatan.

Dengan diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan diikuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah (Lembaga Negara tahun 2000 nomor 165), maka Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas/Lembaga/Badan di lingkungan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat telah diubah berdasarkan kepada Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 15 tahun 2000 tentang Dinas Daerah Provinsi Jawa Barat (Lembaran Daerah tahun 2000, nomor 20 Seri D) jo. Peraturan Daerah nomor 5 tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat nomor 15 tahun 2000 tentang Dinas Daerah Provinsi Jawa Barat (Lembaran Daerah tahun 2002 nomor 9 Seri D).

Selanjutnya dalam melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsinya, Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Barat sesuai dengan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) yang baru, dibantu oleh Bagian Tata Usaha, Sub Dinas Bina Program, Sub Dinas Pengendalian dan Pembinaan, Sub Dinas Pajak dan Sub Dinas Non Pajak,

sedangkan dalam pelaksanaan tugas di lapangan, operasionalnya dilaksanakan oleh 31 (tiga puluh satu) Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Provinsi yang tersebar di Kabupaten/ Kota se Jawa Barat.

- **VISI DISPENDA JAWA BARAT TAHUN 2008 - 2013**

Pembangunan di Jawa Barat pada tahap kedua RPJP Daerah atau RPJM Daerah tahun 2008-2013 menuntut perhatian lebih, tidak hanya untuk menghadapi permasalahan yang belum terselesaikan, namun juga untuk mengantisipasi perubahan yang muncul di masa yang akan datang. Posisi Jawa Barat yang strategis dan berdekatan dengan ibukota negara, mendorong Jawa Barat berperan sebagai *agent of development* (agen pembangunan) bagi pertumbuhan nasional.

Berbagai isu global dan nasional yang perlu dipertimbangkan dalam menyelesaikan isu yang bersifat lokal dan berimplikasi pada kesejahteraan masyarakat. Permasalahan yang dihadapi Jawa Barat antara lain kemiskinan, penataan ruang dan lingkungan hidup, pertumbuhan dan pemerataan pembangunan, terbatasnya kesempatan kerja, mitigasi bencana serta kesenjangan sosial. Dalam mengatasi permasalahan tersebut diperlukan penguatan kepemimpinan yang didukung oleh rakyat dan aspek politis.

Arah kebijakan pembangunan daerah ditujukan untuk pengentasan kemiskinan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat, revitalisasi pertanian dan kelautan, perluasan kesempatan lapangan kerja, peningkatan aksebilitas dan kualitas

pelayanan kesehatan dan pendidikan, pembangunan infrastruktur strategis, perdagangan, jasa dan industri pengolahan yang berdaya saing, rehabilitasi dan konservasi lingkungan serta penataan struktur pemerintah daerah yang menyiapkan kemandirian masyarakat Jawa Barat.

Dengan mempertimbangkan potensi, kondisi, permasalahan, tantangan dan peluang yang ada di Jawa Barat serta mempertimbangkan budaya yang hidup dalam masyarakat, maka Visi Pemerintahan Daerah Provinsi Jawa Barat tahun 2008-2013 yang hendak dicapai dalam tahapan kedua Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi Jawa Barat adalah :

"Tercapainya Masyarakat Jawa Barat yang Mandiri, Dinamis dan Sejahtera".

Memperhatikan visi tersebut serta perubahan paradigma dan kondisi yang akan dihadapi pada masa yang akan datang, diharapkan Provinsi Jawa Barat dapat lebih berperan dalam perubahan yang terjadi di lingkup nasional, regional, maupun global.

Penjabaran makna dari Visi Jawa Barat tersebut adalah sebagai berikut :

Mandiri : adalah sikap dan kondisi masyarakat Jawa Barat yang mampu memenuhi kebutuhannya untuk lebih maju dengan mengandalkan kemampuan dan kekuatan sendiri, terutama dalam bidang pendidikan, kesehatan, ketenagakerjaan, pelayanan publik berbasis *e-government*, energi, infrastruktur, lingkungan dan sumber daya air.

Dinamis : adalah sikap dan kondisi masyarakat Jawa Barat yang secara aktif

mampu merespon peluang dan tantangan zaman serta berkontribusi dalam proses pembangunan.

Sejahtera : adalah sikap dan kondisi masyarakat Jawa Barat yang secara lahir dan batin mendapatkan rasa aman dan makmur dalam menjalani kehidupan.

Agar visi tersebut dapat diwujudkan dan dapat mendorong efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, ditetapkan misi Provinsi Jawa Barat, yang didalamnya mengandung gambaran tujuan serta sasaran yang ingin dicapai.

- **MISI DISPENDA JAWA BARAT TAHUN 2008 – 2013**

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Barat 2008-2013 yang merupakan tahapan kedua dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi Jawa Barat 2005-2025, berorientasi pada pembangunan dan peningkatan kompetensi segenap sumber daya yang terdapat di Jawa Barat dalam segala bidang, guna menyiapkan kemandirian masyarakat Jawa Barat. Hal tersebut akan dicapai dengan menciptakan aktivitas ekonomi yang efektif dan efisien, menekankan upaya penguatan suprastruktur pelayanan kesehatan dan pendidikan, melanjutkan pembangunan infrastruktur wilayah, memantapkan revitalisasi infrastruktur yang telah ada, meningkatkan produktifitas pertanian dengan memanfaatkan teknologi berkelanjutan, meningkatkan kerja sama antara pemerintah dengan swasta dan masyarakat, meningkatkan kualitas lingkungan, meningkatkan kinerja pemerintahan daerah, menyusun perencanaan yang cerdas dan mampu

menjawab masalah serta mengantisipasi peluang dan tantangan yang muncul secara cermat dan cerdas.

Kemampuan ekonomi dalam menciptakan lapangan kerja dan mengurangi kemiskinan akan terus didorong. Kebijakan ekonomi daerah diarahkan untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan berkualitas melalui pengembangan kegiatan utama (*core business*) berdasarkan potensi lokal untuk mengurangi disparitas kesejahteraan antarwilayah. Hal ini dilakukan melalui pengembangan agribisnis, bisnis kelautan, industri manufaktur, jasa, dan pariwisata, yang ditunjang oleh pengembangan dunia usaha, investasi, infrastruktur dan keuangan daerah.

Dorongan terhadap pertumbuhan ekonomi juga dilakukan dengan mempercepat pembangunan infrastruktur bagi penyediaan energi termasuk listrik, serta memantapkan infrastruktur wilayah dalam rangka mendukung pemerataan dan pertumbuhan ekonomi.

Kebijakan berlanja daerah diupayakan dengan pengaturan pola pembelanjaan yang proporsional, efisien dan efektif, dengan berprinsip pada *pro growth, pro poor, pro job, pro environment, pro public*, melalui alokasi anggaran untuk 20% pendidikan, peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan kesehatan serta penggunaan indeks relevansi anggaran dalam penentuan anggaran belanja, penganggaran untuk mitigasi serta kebencanaan dan kerjasama antar daerah.

Isu strategis mengenai permasalahan yang berkaitan dengan fenomena atau yang belum dapat diselesaikan pada periode 5 (lima) tahun sebelumnya serta

memiliki dampak jangka panjang bagi keberlanjutan pelaksanaan pembangunan, akan diatasi secara bertahap isu-isu ini mencakup aksesibilitas dan mutu pelayanan pendidikan masyarakat, pelayanan kesehatan masyarakat, ketersediaan dan pelayanan infrastruktur, penanganan kemiskinan dan pengangguran, penangan bencana alam, pengendalian lingkungan hidup, penanganan ketenagakerjaan, pemerintahan dan politik, pengendalian kependudukan, pemberdayaan ekonomi, apresiasi budaya daerah dan pemerintahan otonom.

Dalam rangka mengantisipasi kondisi dan permasalahan yang ada serta memperhatikan tantangan ke depan dengan memperhitungkan peluang yang dimiliki, maka rumusan Misi Provinsi Jawa Barat dalam rangka pencapaian Visi Jawa Barat 2013 ditetapkan dalam 5 (lima) misi berikut ini, untuk mencapai masyarakat Jawa Barat yang mandiri, dinamis dan sejahtera.

Misi Pertama, "**Mewujudkan Sumber Daya Manusia Jawa Barat yang Produktif dan Berdaya Saing**."

Tujuan :

1. Mendorong masyarakat ke arah peningkatan kualitas pendidikan, kesehatan, dan kompetensi kerja;
2. Menjadikan masyarakat Jawa Barat yang sehat, berbudi pekerti luhur serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sasaran :

1. Tuntasnya program pemberantasan buta aksara;

2. Meningkatnya akses dan mutu pendidikan terutama untuk penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun dan pencanangan wajib belajar 12 tahun bagi anak usia sekolah;
3. Meningkatnya akses dan mutu pelayanan kesehatan terutama untuk kesehatan ibu dan anak;
4. Meningkatnya pelayanan sosial dan penanggulangan korban bencana;
5. Meningkatnya kesetaraan gender;
6. Meningkatnya kualitas dan perlindungan terhadap tenaga kerja;
7. Meningkatnya peran pemuda dan prestasi olahraga dalam pembangunan kualitas hidup dan kehidupan masyarakat;
8. Meningkatnya kualitas kehidupan beragama;
9. Revitalisasi nilai-nilai budaya dan kearifan lokal.

Misi Kedua, "**Meningkatkan Pembangunan Ekonomi Regional Berbasis Potensi Lokal**."

Tujuan :

Meningkatkan daya beli dan ketahanan pangan masyarakat melalui pengembangan aktivitas ekonomi berbasis potensi lokal.

Sasaran :

1. Meningkatnya aktivitas ekonomi regional berbasis potensi lokal;
2. Meningkatnya kesempatan dan penyediaan lapangan kerja;
3. Meningkatnya peran kelembagaan dan permodalan KUMKM dalam pengembangan ekonomi lokal yang berdaya saing;

4. Meningkatnya investasi yang mendorong penciptaan lapangan kerja;
5. Terpenuhinya kebutuhan pangan masyarakat.

Misi Ketiga, "**Meningkatkan Ketersediaan dan Kualitas Infrastruktur Wilayah**."

Tujuan :

Menyediakan infrastruktur wilayah yang mampu mendukung aktivitas ekonomi, sosial dan budaya.

Sasaran :

1. Tersedianya infrastruktur transportasi yang handal dan terintegrasi untuk mendukung pergerakan perhubungan orang, barang dan jasa;
2. Tersedianya infrastruktur sumber daya air dan irigasi yang handal untuk mendukung upaya konservasi dan pendayagunaan sumber daya air, serta pengendalian daya rusak air;
3. Meningkatnya cakupan pelayanan dan kualitas infrastruktur energi dan ketenagalistrikan di Jawa Barat;
4. Meningkatnya akses masyarakat terhadap sarana dan prasarana dasar pemukiman (mencakup persampahan, air bersih, air limbah);
5. Terwujudnya keamanan dan keserasian dalam pembangunan infrastruktur.

Misi Keempat, "**Meningkatkan Daya Dukung dan Daya Tampung Lingkungan Untuk Pembangunan yang Berkelanjutan**."

Tujuan :

Mewujudkan keseimbangan lingkungan dan keberlanjutan pembangunan.

Sasaran :

1. Terkendalinya pertumbuhan, pertambahan jumlah serta persebaran penduduk;
2. Berkurangnya tingkat pencemaran, kerusakan lingkungan, dan resiko bencana;
3. Meningkatnya fungsi kawasan lindung Jawa Barat;
4. Terlaksananya penataan ruang yang berkelanjutan;
5. Meningkatnya ketersediaan dan pemanfaatan energi alternatif yang ramah lingkungan serta energi terbaharukan diantaranya panas bumi, angin, dan surya.

Misi Kelima, "**Meningkatkan Efektifitas Pemerintahan Daerah dan Kualitas Demokrasi**."

Tujuan :

1. Mengembangkan birokrasi yang semakin profesional dan akuntabel;
2. Mewujudkan kehidupan demokrasi dan terpeliharanya semangat kebangsaan.

Sasaran :

1. Meningkatnya kinerja dan disiplin aparatur yang berbasis kompetensi;
2. Terwujudnya kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintah daerah serta pengelolaan keuangan daerah yang akuntabel dan berbasis teknologi informasi;
3. Meningkatnya pelayanan publik yang dapat diakses dengan mudah dan cepat oleh seluruh lapisan masyarakat;
4. Meningkatnya kinerja pemerintahan desa dan pembangunan perdesaan;
5. Meningkatnya pembangunan dan pembinaan hukum di daerah;
6. Meningkatnya peran pemerintah dan masyarakat dalam pemeliharaan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat;

7. Meningkatnya kerjasama daerah dalam pembangunan;
8. Meningkatnya peran dan fungsi partai politik;
9. Menguatnya peran masyarakat madani dalam kehidupan politik;
10. Tumbuhnya pembangunan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Dalam rangka mewujudkan ke 5 (lima) misi tersebut, didasarkan pada nilai-nilai agama dan budaya daerah, dengan prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan, sebagai berikut :

1. *Good Governance* (tata kelola kepemerintahan), yaitu kepengelolaan dan kepengurusan pemerintahan yang baik bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) untuk menciptakan penyelenggaraan negara yang solid, bertanggung jawab, efektif dan efisien, dengan menjaga keserasian interaksi yang konstruktif di antara *domain* negara, swasta dan masyarakat;
2. *Integrity* (integritas), yaitu suatu kesatuan perilaku yang melekat pada prinsip-prinsip moral dan etika, terutama mengenai karakter moral dan kejujuran, yang dihasilkan dari suatu sistem nilai yang konsisten;
3. *Quality and Accountability* (mutu dan akuntabilitas), yaitu suatu tingkatan kesempurnaan, merupakan karakteristik pribadi yang mampu memberikan hasil yang melebihi kebutuhan atau pun harapan, dan sebuah bentuk tanggung jawab untuk suatu tindakan, keputusan dan kebijakan yang telah mempertimbangkan mengenai aturan, pemerintahan dan implementasinya, dalam pandangan hukum dan tata kelola yang transparan;

4. Pemerataan pembangunan yang berkeadilan, yaitu upaya mewujudkan peningkatan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat untuk mengurangi tingkat kemiskinan, kesenjangan antarwilayah, dan kesenjangan sosial antar kelompok masyarakat, melalui pemenuhan kebutuhan akses pelayanan sosial dasar termasuk perumahan beserta sarana dan prasarananya, serta memberikan kesempatan berusaha bagi seluruh lapisan masyarakat untuk menanggulangi pengangguran dengan menyeimbangkan pengembangan ekonomi skala kecil, menengah, dan besar.

- **Arti Logo DISPENDA JABAR**



Gambar 4.1
Logo Dispenda

- Makna Karakter Logo atau Lambang Dispenda Jawa Barat.

Secara keseluruhan lambang Pemerintah Propinsi Jawa Barat berbentuk bulat telur dengan hiasan pita di bagian bawahnya yang berisikan motto Jawa Barat. Makna daripada bentuk dan motif yang terdapat dalam lambang ialah :

1. Bentuk bulat telur pada lambang Jawa Barat berasal dari bentuk perisai yang banyak dipakai oleh para laskar kerajaan zaman dahulu, makna perisai sebagai penjagaan diri.

2. Kujang yang berada di tengah-tengah adalah senjata pusaka yang tajam serba guna bagi masyarakat Sunda masa lalu. Lima lubang pada kujang melambangkan dasar negara, Pancasila.
3. Setangkai padi yang terdapat di sisi sebelah kiri melambangkan bahan makanan pokok masyarakat Jawa Barat sekaligus juga melambangkan kesuburan pangan, dan jumlah padi 17 menggambarkan tanggal Proklamasi Republik Indonesia.
4. Kapas yang berada di sebelah kanan melambangkan kesuburan sandang, dan 8 kuntum bunga menggambarkan bulan proklamasi Republik Indonesia.
5. Gunung yang terdapat di bawah padi dan kapas melambangkan bahwa daerah Jawa Barat terdiri atas daerah pegunungan.
6. Sungai dan terusan yang terdapat di bawah gunung sebelah kiri melambangkan di Jawa Barat banyak terdapat sungai dan saluran air yang sangat berguna untuk pertanian.
7. Petak-petak yang terdapat di bawah gunung sebelah kanan melambangkan banyaknya pesawahan dan perkebunan. Masyarakat Jawa Barat umumnya hidup mengandalkan kesuburan tanahnya yang diolah menjadi lahan pertanian.
8. Dam/bendungan yang terdapat di tengah-tengah bagian bawah antara gambar sungai dan petak, melambangkan kegiatan di bidang irigasi yang merupakan salah satu perhatian pokok mengingat Jawa Barat merupakan daerah agraris.

- MOTTO DAERAH

Motto daerah Jawa Barat adalah ***"Gemah Ripah Repeh Rapih"***, kata gemah-ripah dan repeh-rapih merupakan kata majemuk yang mempunyai arti sebagai berikut :

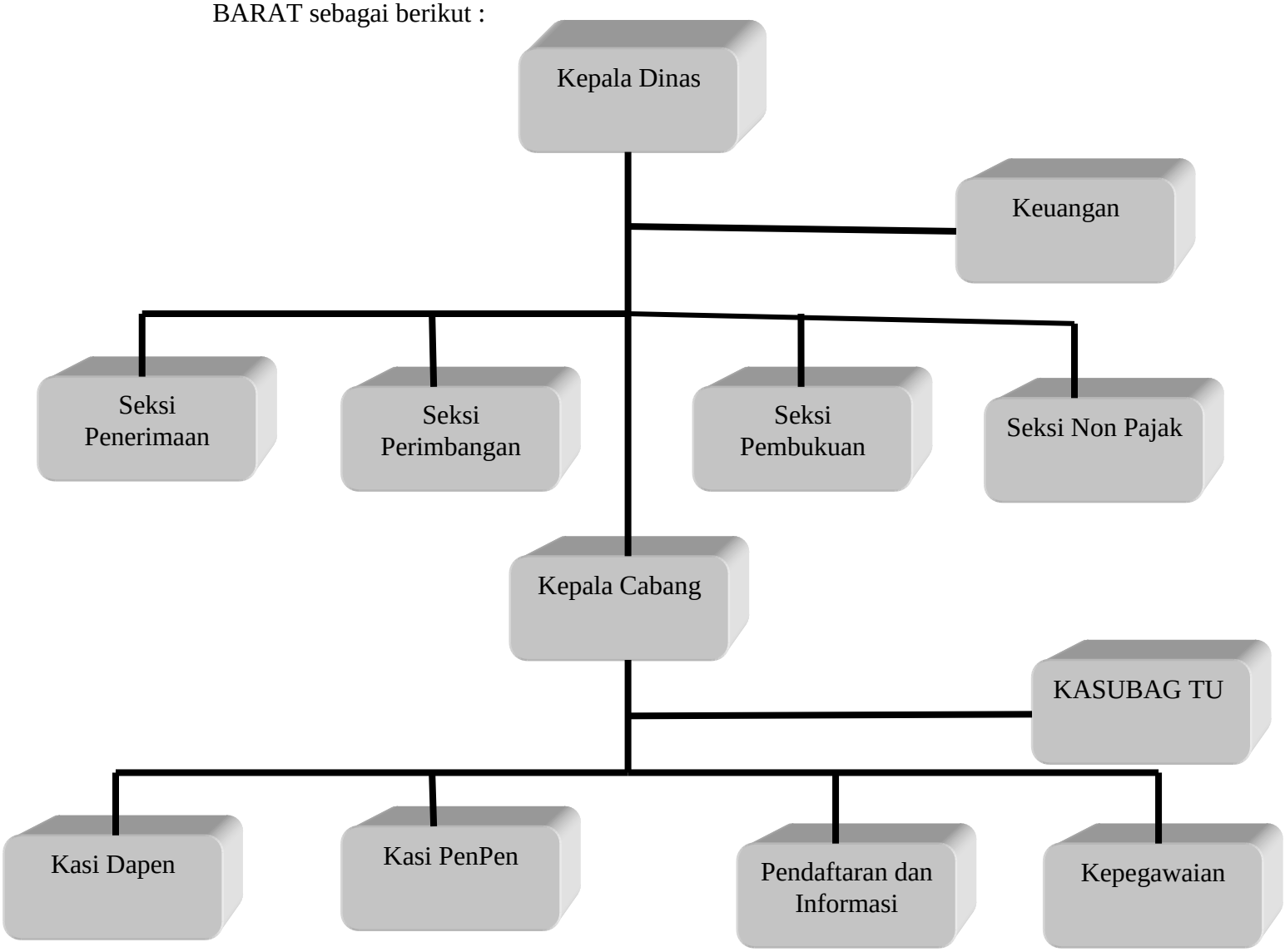
-**Gemah-ripah** : subur makmur, cukup sandang dan pangan.
- **Repeh-rapih** : rukun dan damai atau aman sentosa.

Arti dari motto daerah Jawa Barat secara keseluruhan ialah menyatakan bahwa Jawa Barat merupakan daerah yang kaya raya/subur makmur didiami oleh banyak penduduk yang hidup rukun dan damai.

4.1.2 Struktur Organisasi DISPENDA

Struktur organisasi pada perusahaan merupakan sumber informasi dimana terdapat alokasi kegiatan menurut posisi-posisi tertentu yang digambarkan dengan jelas memperlihatkan fungsi-fungsi, wewenang dan tanggungjawab serta hubungan kerja masing-masing posisi dalam perusahaan. DISPENDA (Dinas Pendapatan Daerah) JAWA BARAT mempunyai struktur organisasi dan staff, dimana terdapat hubungan, wewenang dan garis antara atasan dan bawahan.

Adapun susunan organisasi DISPENDA (Dinas Pendapatan Daerah) JAWA BARAT sebagai berikut :



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah

4.1.3 Uraian Tugas Perusahaan

Kedudukan Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Barat adalah unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang pendapatan yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

Tugas Pokok Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Barat, adalah merumuskan dan melaksanakan kebijakan operasional di bidang Pendapatan yang merupakan sebagian kewenangan Desentralisasi Provinsi, serta kewenangan yang dilimpahkan kepada Gubernur berdasarkan asas dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Fungsi dari Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Barat, yaitu :

1. Perumusan kebijakan operasional di bidang pendapatan daerah;
2. Penyelenggaraan pelayanan umum di bidang pendapatan daerah;
3. Koordinasi dan fasilitas pelaksanaan tugas di bidang pendapatan daerah;
4. Penyelenggaran ketatausahaan Dinas.

- **Aspek Kegiatan Perusahaan**

Sebuah perusahaan mempunyai strategi dalam melakukan kegiatan usahanya. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Sesuai **Perda No. 15Th 2002** dan **Kep.Gub.No.53Th 2001** tentang **Tupoksi** dan **Rincian Tugas Unit Dispenda Provinsi Jawa Barat** antara lain sbb:

Sub Dinas Non Pajak mempunyai tugas pokok menyelenggarakan perumusan kebijakan operasional Pendapatan Sub Dinas Non Pajak. Adapun yang menjadi fungsi utama dari Sub Dinas Non Pajak adalah :

1. Merumuskan bahan kebijakan operasional Retribusi Daerah.
2. Merumuskan bahan kebijakan operasional lain-lain Perusahaan Daerah dan Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan.
3. Merumuskan bahan kebijakan operasional hasil Pendapatan Daerah yang sah dan Dana Perimbangan.

Tugas pokok dan fungsi seksi di Sub Dinas Non Pajak, antara lain :

1. Seksi Penerimaan

   Mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan penyusunan bahan kebijakan operasional bidang penerimaan Retribusi Daerah, Bagian Laba Badan Usaha Milik Daerah serta lain-lain Pendapatan Daerah yang sah.

   Adapun fungsi Seksi Penerimaan adalah :

   a. Menyusun bahan oetunjuk teknis penerimaan Retribusi Daerah.
   b. Menyusun bahan petunjuk teknis penyeleksian tunggakan Retribusi Daerah.
   c. Menyusun bahan petunjuk teknis pengelolaan Pendapatan Badan Usaha Milik Daerah dan Lain-lain Pendapatan yang sah.

2. Seksi Perimbangan

Mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan penyusunan bahan kebijakan operasional bidang penerimaan Dana Perimbangan. Adapun fungsi Seksi Perimbangan adalah :

a. Menyusun bahan petunjuk teknis pengelolaan Dana Perimbangan.
b. Menyusun bahan petunjuk teknis fasilitas pengelolaan Dana Perimbangan.

3. Seksi Pembukuan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebikalan operasional bidang pembukuan penerimaan Pendapatan Non Pajak. Adapun fungsi Seksi Pembukuan adalah :

a. Menyusun bahan petunjuk teknis pengelolaan penerimaan Non Pajak.
b. Menyusun bahan petunjuk teknis pengelolaan tunggakan Retribusi Daerah.

Tugas Pokok dan Fungsi Seksi Non Pajak di **Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (U P P D).** Antara lain sebagai berikut :

Seksi Non Pajak di UPPD mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan pelayanan di bidang Non Pajak. Adapun fungsi Non Pajak di UPPD adalah :

1. Melaksanakan administrasi pelayanan di bidang pungutan Retribusi Daerah melalui proses pemungutan yang didasarkan pada peraturan perundang-undagan yang berlaku.

2. Melaksanakan monitoring dalam bidang penerimaan pendapatan lain-lain yang dikelola oleh Dinas/Instansi penghasil di lingkungan Provinsi maupun hasil penerimaan dari Pemerintah Pusat.
3. Pengendalian pelayanan bidang pungutan Retribusi Daerah dan pungutan Non Pajak.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif Data Responden

4.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Gambaran Banyaknya Responden Berdasarkan Jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	54	80.60%
2	Perempuan	13	19.40%
Total		**67**	**100%**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Tabel 4.1 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan "Jenis kelamin". Mayoritas adalah responden Laki-laki, yaitu sebanyak 54 orang atau 80.60% karena saat pertama berdirinya dispenda,seringnya karyawan melaksanakan tugas di luar kota atau memungut pajak door to door untuk mencapai target menjadikan karyawan di dispenda mayoritas laki-laki karena karyawan laki-laki dirasa lebih fokus dibanding Perempuan dan sisanya adalah responden Perempuan sebanyak 13 orang atau 19.40%.

Menurut Nirman dalam Sopiah (2008) mengemukakan bahwa sebenarnya kinerja Laki-laki maupun perempuan dalam menangani pekerjaan relatif sama.

Keduanya hampir sama konsistennya dalam memecahkan masalah namun laki-laki akan lebih fokus saat bekerja jauh dibanding perempuan.

4.2.2 Usia Responden

Tabel 4.2
Gambaran Banyaknya Responden Berdasarkan Usia Responden

USIA	RESPONDEN	PERSENTASE
<20	0	0%
20-30	15	17,24%
30-40	45	51,73%
40-50	25	28,75%
>50	3	0,03%
Jumlah	87	100%

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan Kuesioner dapat diketahui bahwa responden yang bekerja pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bandung I sebesar 51,73% mayoritas karyawan berusia 30-40 tahun dan 28,75% berusia 40-50 tahun hal ini karena dalam rentang usia 30-40 tahun dimana masa peningkatan produktivitas dan pengopitamalan potensi yang ada pada diri atau pada tiap individu individu.

Menurut Moeljono dalam Khilmi (2013;2) mengemukakan bahwa pada rentang usia tersebut masa dimana seluruh potensi sebagai manusia berada pada puncak perkembangan baik fisik maupun psikis sehingga dalam bekerja akan mengerahkan seluruh potensi yang dimilikinya.

4.2.3 Status Perkawinan Responden

Tabel 4.3
Gambaran Banyaknya Responden Berdasarkan Status Perkawinan

No	Status	Frekuensi	Persentase
1	Belum Kawin	3	4.48%
2	Kawin	64	95.52%
Total		**67**	**100%**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Tabel 4.3 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan "Status Perkawinan". Mayoritas adalah responden yang telah menikah, yaitu sebanyak 64 orang atau 95.52% Hal ini di sebabkan karena pegawai yang telah menikah lebih semangat dalam bekerja dan sisanya adalah responden yang belum menikah adalah sebanyak 3 orang atau 4.48% .

Menurut pawar dan eastman dalam nurmhadani (2019;2) menyatakan bahwa kebutuhan karyawan yang sudah memiliki keluarga lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum memiliki keluarga dengan kebutuhan yang tinggi maka kinerja karyawan juga akan lebih tinggi bekerja untuk mendapatkan imbalan yang di inginkan untuk memenuhi kebutuhan.

4.2.4 Pendidikan Responden

Tabel 4.4
Gambaran Banyaknya Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	23	34.33%
2	D3	5	7.46%
3	S1	37	55.22%
4	S2	2	2.99%
Total		**67**	**100%**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Tabel 4.4 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan "Pendidikan". Mayoritas adalah responden yang memiliki tingkat pendidikan akhir S1 hal ini karena banyaknya karyawan yang memiliki tingkat pendidikan S1 Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Bandung I Pajajaran mengindikasikan bahwa karyawan harus memiliki tingkat pendidikan yang baik akan memudahkan pimpinan dalam memberikan arahan dalam bekerja yaitu sebanyak 37 orang atau 55.22% sedangkan paling sedikit adalah responden yang memiliki tingkat pendidikan akhir S2 yaitu sebanyak 2 orang atau 2.99%.

Menurut Musnadi dan Yunus dalam Khilmi (2013;8) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan berpengaruh terhadap sikap seseorang dimana apabila memiliki pendidikan yang tinggi akan lebih mudah untuk di arahkan dalam bekerja.

4.3 Analisis Deskriptif Data Penelitian

4.3.1 Variabel Kepemimpinan Transaksional

Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukan sebagian besar menjawab denngan skor "4" terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel Kepemimpinan Transaksional. Dari 67 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai Kepemimpinan Transaksional sebagai berikut :

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Tentang Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional (X1)									
No. Instrumen	**SS (5)**	**S (4)**	**CS (3)**	**KS (2)**	**TS (1)**	**Total Skor**	**Skor Ideal**	**Total Skor %**	**Keterangan**
A. Penghargaan (Imbalan)									
1	0	17	15	27	8	175	335	52.24%	Cukup Baik
2	2	32	11	22	0	215	335	64.18%	Cukup Baik
3	1	15	18	13	20	165	335	49.26%	Buruk
B. Manajemen Eksepsi									
4	0	30	18	19	0	212	335	63.29%	Cukup Baik
5	1	27	14	21	4	201	335	60%	Cukup Baik
6	1	34	17	9	6	216	335	64.48%	Cukup Baik
Total	**5**	**155**	**93**	**111**	**38**	**1184**	**1950**	**60.71%**	**Cukup Baik**
	(5x5) = 25	**(155x4) = 620**	**(93x3) = 279**	**(111x2) = 222**	**(38x1) = 38**				

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Pada variabel Kepemimpinan Transaksional dengan jumlah item pernyataan 6 butir dan jumlah responden 67 orang, diperoleh total skor sebesar 1184, maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut.

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\left(6\text{x}67\text{x}5\right) - \left(6\text{x}67\text{x}1\right)}{5}$$

$$= \frac{2010 - 402}{5} = 321,6$$

Melalui jumlah skor tanggapan dari 6 pernyataan yang diajukan mengenai Kepemimpinan Transaksional, maka dapat diketahui bahwa Kepemimpinan Transaksional pada cabang pelayanan dinas pendapatan daerah provinsi bandung I pajajaran termasuk dalam kategori Cukup Baik. nilai persentase tanggapan sebesar 60.71% termasuk dalam kategori “cukup baik” berada pada interval “52,01%-68,00”. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transaksional pada karyawan yang di terapkan oleh pimpinan secara umum dalam kategori cukup baik, karyawan merasa gaya kepemimpinan transaksional cukup baik dalam meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan.Secara detail, kondisi ini dapat dijelaskan melalui penyajian sebaran jawaban dari 67 responden untuk item-item pernyataan variabel Kepemimpinan Transaksional sebagai berikut.

Menurut Humphreys dalam Maulizar (2012;60) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berdasarkan pada prinsip pertukaran imbalan antara pimpinan dan bawahan dimana pimpinan mengharapkan kinerja karyawan yang tinggi untuk meningkatkan produktivitas dengan cara memberikan imbalan (penghargaan) atau dengan manajemen eksepsi.

4.3.1.1 Penghargaan (Imbalan)

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Penghargaan

No. Instrumen	SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	Total Skor	Skor Ideal	Total Skor %	Keterangan
A. Penghargaan (Imbalan)									
1	0	17	15	27	8	175	335	52.24%	Cukup Baik
2	2	32	11	22	0	215	335	64.18%	Cukup Baik
3	1	15	18	13	20	165	335	49.26%	Buruk
Total						**555**	1005	55.22%	Cukup Baik

4.3.1.1.1 Kesesuaian Imbalan Yang diberikan Pimpinan

Tabel 4.7
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Kesesuaian Imbalan yang di Berikan Pimpinan Terhadap Pekerjaan Karyawan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
1	Pimpinan memberikan imbalan yang sesuai dengan karyawan jika mampu melaksanakan pekerjaan yang di perintahkan dengan baik	5 (Sangat Setuju)	0	0.00%	0
		4 (Setuju)	17	25.37%	68
		3 (Kurang Setuju)	15	22.39%	45
		2 (Tidak Setuju)	**27**	**40.30%**	54
		1 (Sangat Tidak Setuju)	8	11.94%	8
	Total		**67**	**100%**	**175**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Kesesuaian imbalan yang di berikan pimpinan setelah mampu melaksanakan yang di perintahkan pimpinan kepada karyawan. Sebagian responden menjawab “Tidak Setuju”, yaitu sebanyak 27 orang atau 40.30% Hal ini

berarti imbalan yang di berikan pimpinan kepada karyawan tidak sesuai dengan yang di inginkan atau di harapkan para karyawan.

Menurut Yukl (2010 ; 291) mengemukakan bahwa Pemimpin harus mengetahui apa yang di inginkan bawahan dan pimpinan harus menjelaskan apa yang akan karyawan dapatkan apabila bekerja sesuai dengan yang pimpinan perintah atau pimpinan inginkan serta apabila kerjanya sesuai dengan harapan maka karyawan akan mendapatkan imbalan atau reward dari pimpinan/perusahaan.

4.3.1.1.2 Rekomendasi Karir

Tabel 4.8
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Rekomendasi Karir yang di Berikan kepada Karyawan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
2	Pimpinan memberikan rekomendasi karir bagi karyawan yang bekerja dengan baik.	5 (Sangat Setuju)	2	2.99%	10
		4 (Setuju)	**32**	**47.76%**	128
		3 (Kurang Setuju)	11	16.42%	33
		2 (Tidak Setuju)	22	32.84%	44
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**215**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Rekomendasi karir yang di berikan pimpinan. Mayoritas responden menjawab “Setuju”, yaitu sebanyak 32 orang atau 47.76% Hal

ini karena pimpinan memberikan rekomendasi karir sesuai dengan yang di inginkan karyawan apabila karyawan bekerja dengan baik sesuai dengan yang pimpinan ingin kan atau perintahkan.

Bass et.al (2003;21) menyatakan bahwa pimpinan memberitahu dan berbicara mengenai rekomendasi dan promosi untuk setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan dengan baik.

4.3.1.1.3 Pengganti Usaha-usaha

Tabel 4.9
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Mengganti Usaha-usaha yang Dilakukan Karyawan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
3	Pimpinan mengganti usaha-usaha dengan imbalan setelah apa yang dilakukan karyawan.	5 (Sangat Setuju)	1	1.49%	5
		4 (Setuju)	15	22.39%	60
		3 (Kurang Setuju)	18	26.87%	54
		2 (Tidak Setuju)	13	19.40%	26
		1 (Sangat Tidak Setuju)	**20**	**29.85%**	20
	Total		**67**	**100%**	**165**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.9 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Pimpinan Dalam mengganti usaha-usaha yang dilakukan karyawan. Sebagian responden menjawab “Sangat Tidak Setuju”, yaitu sebanyak 20 orang atau 29.85%. Hal ini disebabkan karena kurangnya pimpinan dalam mengganti usaha-usaha yang dilakukan karyawan dalam bekerja atau

mengganti apa yang telah karyawan kerja kan dengan yang karyawan inginkan/harapkan.

Yukl (2010;125) menyatakan bahwa pemimpin harus bisa dan mengerti setelah apa yang dilakukan karyawan dalam bekerja serta menukar usaha-usaha yang dilakukan karyawan dengan imbalan.

4.3.1.2 Manajemen Eksepsi

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Manajemen Eksepsi

No. Instrumen	SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	Total Skor	Skor Ideal	Total Skor %	Keterangan
B. Manajemen Eksepsi									
4	0	30	18	19	0	212	335	63.29%	Cukup Baik
5	1	27	14	21	4	201	335	60%	Cukup Baik
6	1	34	17	9	6	216	335	64.48%	Cukup Baik
Total						**629**	1005	62.59%	**Cukup Baik**

4.3.1.2.1 Pengawasan Kinerja

Tabel 4.11
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Mengawasi Secara Langsung Kinerja Karyawan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
4.	Pimpinan mengawasi secara langsung kinerja karyawan agar sesuai dengan standard dan prosedur kerja yang telah di tetapkan.	5 (Sangat Setuju)	0	0.00%	0
		4 (Setuju)	**30**	**44.78%**	120
		3(Kurang Setuju)	18	26.87%	54
		2 (Tidak Setuju)	19	28.36%	38
		1(Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**212**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang pmpinan mengawasi secara langsung kinerja karyawan tidak . Mayoritas responden menjawab " Setuju", yaitu sebanyak 30 orang atau 44.78% ini disebabkan karena karyawan merasakan apa yang dilakukan pimpinan yang selalu mengawasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang tujuannya agar karyawan tidak salah dalam bekerja.

Menurut Bass (2003 ; 21) menyatakan bahwa pimpinan harus selalu memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada. Dalam hal ini, pemimpin menunjukkan adanya aturan dan pengendalian agar bawahan terhindar dari kesalahan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas.

4.3.1.2.2 Pemberian Arahan

Tabel 4.12
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Selalu Memberikan Arahan Kepada Karyawan Yang Salah Dalam Bekerja

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
5	Pimpinan selalu memberikan pengarahan kepada karyawan yang salah dalam bekerja	5 (Sangat Setuju)	1	1.49%	5
		4 (Setuju)	**27**	**40.30%**	108
		3 (Kurang Setuju)	14	20.90%	42
		2 (Tidak Setuju)	21	31.34%	42
		1 (Sangat Tidak Setuju)	4	5.97%	4
	Total		**67**	**100%**	**201**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Pimpinan dalam memberikan arahan kepada karyawan yang salah dalam bekerja. Mayoritas responden menjawab " Setuju", yaitu sebanyak 27 orang atau 40.30% karena pimpinan selalu memberikan masukan atau koreksi kepada karyawan apabila karyawan melakukan kesalahan.

Menurut Bass (2003 ; 21) menyatakan bahwa Pemimpin juga selalu memantau gejala penyimpangan, kesalahan anggota serta melakukan tindakan perbaikan atau menunjukkan sikap korektif yang bersifat aktif pada permasalahan dan kinerja anggota.

4.3.1.2.3 Kebebasan Bekerja

Tabel 4.13
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Memberikan Kebebasan Kepada Karyawan Dalam Bekerja

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
6	Pimpinan memberikan kebebasan pada karyawan dalam bekerja.	5 (Sangat Setuju)	1	1.49%	5
		4 (Setuju)	**34**	**50.75%**	136
		3 (Kurang Setuju)	17	25.37%	51
		2 (Tidak Setuju)	9	13.43%	18
		1 (Sangat Tidak Setuju)	6	8.96%	6
	Total		**67**	**100%**	**216**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang pimpinan memberikan kebebasan kepada

karyawan dalam bekerja. Mayoritas responden menjawab “Setuju”, yaitu sebanyak 34 orang atau 50.75% hal ini di sebabkan karena pimpinan yang selalu memberikan kebebasan kepada karyawan dalam bekerja serta bertindak.

Menurut Bass (2003 ; 22) menyatakan bahwa pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk bertindak, menyediakan materi serta tidak mau berpartisipasi kecuali menjawab pertanyaan dan tidak membuat evaluasi atau penilaian. Pemimpin cenderung membiarkan bawahan melakukan pekerjaan dengan cara yang sama setiap waktu.

4.3.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukan sebagian besar mejawab dengan skor “4” terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel Kepemimpinan Transformasional. Dari 67 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut :

Tabel 4.14
Tanggapan Responden Tentang Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional (X2)									
Instrumen	**SS (5)**	**S (4)**	**CS (3)**	**KS (2)**	**TS (1)**	**Total Skor**	**Skor Ideal**	**Skor Total %**	**Keterangan**
A. Kharisma									
7	0	22	22	23	0	200	335	59.71%	Cukup Baik
8	1	30	11	20	5	203	335	60.60%	Cukup Baik
9	2	18	19	28	0	195	335	58.20%	Cukup Baik
B. Inspirasi									
10	1	31	19	13	3	215	335	64.17%	Cukup Baik
11	0	28	21	18	0	211	335	62.98%	Cukup Baik
C. Perhatian individu									

12	0	24	23	20	0	205	335	61.20%	Cukup Baik
13	3	28	23	13	0	222	335	66.27%	Cukup Baik
14	0	31	14	22	0	210	335	62.68%	Cukup Baik
D. Stimulasi Intelektual									
15	1	25	13	28	0	200	335	59.71%	Cukup Baik
16	0	26	28	13	0	214	335	63.88%	Cukup Baik
17	8	39	8	12	0	244	335	72.83%	Baik
Total	**16**	**302**	**201**	**210**	**8**	**2319**	**3685**	**62.94%**	**Cukup Baik**
	(16x5) = 80	**(302x4) = 1208**	**(201x3) = 603**	**(210x2) = 420**	**(8x1) = 8**				

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional dengan jumlah item pernyataan 11 butir dan jumlah responden 67 orang, diperoleh total skor sebesar 2319, maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut.

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{(11\text{x}67\text{x}5) \; - \; (11\text{x}67\text{x}1)}{5}$$

$$= \frac{3865 - 737}{5} = 589,6$$

Melalui jumlah skor tanggapan dari 11 pernyataan yang diajukan mengenai Kepemimpinan Transformasional, maka dapat diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional pada cabang pelayanan dinas pendapatan daerah provinsi bandung I pajajaran termasuk dalam kategori Cukup Baik. nilai persentase tanggapan sebesar 62,94% termasuk dalam kategori “cukup baik” berada pada interval “52,01%-68,00”. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional pada karyawan yang di terapkan oleh pimpinan secara dapat mengarahkan potensi dan memperhatikan karyawan, dengan gaya kepemimpinan transformasional karyawan merasa adanya kepercayaan diri karyawan yang berakibat pada peningkatan kinerja

karyawan .Secara detail, kondisi ini dapat dijelaskan melalui penyajian sebaran jawaban dari 67 responden untuk item-item pernyataan variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut.

Menurut Dvir dalam maulizar (2012;60) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mendasarkan pada prinsip pengembangan bawahan dan mengarahkan potensi karyawan serta kemampuan bawahan untuk meencapai tujuan organisasi.

4.3.2.1 Kharisma Pimpinan

Tabel 4.15
Tanggapan Responden Kharisma Pimpinan

Instrumen	SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	Total Skor	Skor Ideal	Skor Total %	Keterangan
A. Kharisma									
7	0	22	22	23	0	200	335	59.71%	Cukup Baik
8	1	30	11	20	5	203	335	60.60%	Cukup Baik
9	2	18	19	28	0	195	335	58.20%	Cukup Baik
Total						**600**	1005	59.70%	**Cukup Baik**

4.3.2.1.1 Kepercayaan dan Pendirian Pimpinan

Tabel 4.16
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pendirian dan Kepercayaan Pimpinan Dalam Bekerja

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
7	Pimpinan selalu menunjukan pendirian dan menekankan kepercayaan dalam bekerja.	5 (Sangat Setuju)	0	0.00%	0
		4 (Setuju)	22	32.84%	88
		3 (Kurang Setuju)	22	32.84%	66

		2 (Tidak Setuju)	**23**	**34.33%**	46
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**200**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.16 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Pendirian dan Kepercayaan yang di tunjukan Pimpinan dalam bekerja. Sebagian responden menjawab "Tidak Setuju", yaitu sebanyak 23 orang atau 34.33% hal ini disebabkan karena karyawan merasakan pendirian dan kepercayaan yang pimpinan tunjukan kepada karyawan dalam bekerja dirasakan masih kurang, sehingga karyawan merasakan kurang kepercayaan diri dalam bekerja.

Menurut Suharto (2006 ; 6) mengemukakan bahwa kepercayaan dan pendirian yang di tunjukan pimpian pada karyawan pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

4.3.2.1.2 Pentingnya Tujuan Perusahaan

Tabel 4.17
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Menekankan Pentingnya Tujuan Perusahaan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
8	Pemimpin selalu menekankan bahwa pentingnya tujuan perusahaan.	5 (Sangat Setuju)	1	1.49%	5
		4 (Setuju)	**30**	**44.78%**	120
		3 (Kurang Setuju)	11	16.42%	33
		2 (Tidak Setuju)	20	29.85%	40
		1 (Sangat Tidak Setuju)	5	7.46%	5
	Total		**67**	**100%**	**203**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.17 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Pimpinan dalam menekankan pentingnya tujuan perusahaan. Mayoritas responden menjawab “Setuju”, yaitu sebanyak 30 orang atau 44.78% hal ini di sebabkan karena karyawan merasakan pimpinan selalu memberikan pengetahuan dan menekankan pada karyawan bahwa pentingnya tujuan perusahaan bagi kemajuan perusahaan tersebut.

Menurut michael Kibara Muchiri (2002 ; 20) menyatakan bahwa pimpinan dalam menekankan tujuan adalah proses dimana mempengaruhi dan mengorganisir tim untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan perusahaan.

4.3.2.2.1 Perhatian Bawahan

Tabel 4.18
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Dalam Menarik Perhatian Bawahan Untuk Membangkitkan Loyalitas Karyawan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
9	Pimpinan menarik perhatian bawahan untuk membangkitkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.	5 (Sangat Setuju)	2	2.99%	10
		4 (Setuju)	18	26.87%	72
		3 (Kurang Setuju)	19	28.36%	57
		2 (Tidak Setuju)	**28**	**41.79%**	56
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**195**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.18 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Pimpinnan dalam menarik perhatian bawahan untuk membangkitkan loyalitas karyawan. Sebagian responden menjawab "Tidak Setuju", yaitu sebanyak 28 orang atau 41.79% hal ini disebabkan pimpinnan yang kurang menarik perhatian bawahan sehingga karyawan kurang loyal terhadap perusahaan.

Menurut Bass(2013;4) memyatakan bahwa pimpinan harus memiliki standar yang tinggi dan menunjukan adanya pendirian serta menekankan kebanggaan dan kepercayaan, memiliki *sence of mission* sehingga pimpinan akan di teladani, membangkitkan kebanggan dan loyalitas bawahan terhadap perusahaan.

4.3.2.2 Inspirasi

Tabel 4.19
Tanggapan Responden Inspirasi

Instrumen	SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	Total Skor	Skor Ideal	Skor Total %	Keterangan
B. Inspirasi									
10	1	31	19	13	3	215	335	64.17%	Cukup Baik
11	0	28	21	18	0	211	335	62.98%	Cukup Baik
Total						**426**	670	63.59%	**Cukup Baik**

4.3.2.2.2 Mendorong Untuk Berprestasi

Tabel 4.20
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Mendorong Bawahan Untuk Lebih Berprestasi

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
10	Pimpinan saya selalu mendorong bawahan agar lebih berprestasi dalam bekerja.	5 (Sangat Setuju)	1	1.49%	5
		4 (Setuju)	**31**	**46.27%**	124
		3 (Kurang Setuju)	19	28.36%	57
		2 (Tidak Setuju)	13	19.40%	26
		1 (Sangat Tidak Setuju)	3	4.48%	3
	Total		**67**	**100%**	**215**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.20 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Pimpinan dalam mendorong bawahan untuk lebih berprestasi. Mayoritas responden menjawab “Setuju”, yaitu sebanyak 31 orang

atau 46.27% hal ini karena pimpinan yang selalu memotivasi dan mendorong bawahan untuk bisa berprestasi dalam bekerja.

Menurut Bass (2013;4) menyatakan bahwa pimpinan harus mempunyai visi yang menarik untuk masa depan serta memberikan dorongan untuk lebih baik dalam bekerja dan arti terhadap apa yang dilakukan, sehingga dengan begitu pimpinan memperbesar antusiasme dan optimisme bawahan untuk lebih baik dan berprestasi dalam bekerja.

4.3.2.2.3 Mengkomunikasikan Harapan

Tabel 4.21
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Yang Selalu Mengkomunikasikan Harapan Yang Tinggi Untuk Bisa Bekerja Lebih Baik Lagi.

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
11	Pimpinan selalu mengkomunikasikan harapan yang tinggi untuk bisa bekerja lebih baik.	5 (Sangat Setuju)	0	0.00%	0
		4 (Setuju)	**28**	**41.79%**	112
		3 (Kurang Setuju)	21	31.34%	63
		2 (Tidak Setuju)	18	26.87%	36
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**211**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.17 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Harapan yang di komuniksikan pimpinan

kepada bawahan untuk bisa bekerja lebih baik. Mayoritas responden menjawab "Setuju", yaitu sebanyak 28 orang atau 41.79% karena pimpinan yang selalu mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik lagi.

Menurut Bass (2013;4) menyatakan bahwa pimpinan harus bisa mengkomunikasikan tujuan dan harapan kepada bawahan dengan jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

4.3.2.3 Perhatian Individu

Tabel 4.22
Tanggapan Responden Perhatian Individu

Instrumen	SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	Total Skor	Skor Ideal	Skor Total %	Keterangan
C. Perhatian individu									
12	0	24	23	20	0	205	335	61.20%	Cukup Baik
13	3	28	23	13	0	222	335	66.27%	Cukup Baik
14	0	31	14	22	0	210	335	62.68%	Cukup Baik
Total						**637**	1005	63.38%	**Cukup Baik**

4.3.2.3.1 Menetapkan Tujuan Perusahaan

Tabel 4.23
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Dalam Menetapkam Tujuan Yang Ingin di Capai Perusahaan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
12	Saya selalu di bantu pimpinan untuk menetapkan tujuan yang ingin di capai perusahaan.	5 (Sangat Setuju)	0	0.00%	0
		4 (Setuju)	**24**	**35.82%**	96
		3 (Kurang Setuju)	23	34.33%	69

		2 (Tidak Setuju)	20	29.85%	40
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**205**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.23 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Pimpinan yang selalu membantu karyawan dalam menetapkan tujuan yang ingin di capai perusahaan. Sebagian responden menjawab "Setuju", yaitu sebanyak 24 orang atau 35.82% karena pimpinan yang selalu memberikan pengarahan dan membantu karyawan dalam menetapkan tujuan perusahaan.

Menurut Dvir dalam Maulizar (2012;60) menyatakan bahwa seorang pimpinan harus bisa mengembangkan dan mengarahkan potensi karyawan untuk mencapai bahkan melampaui yang sudah menjadi tujuan perusahaan.

4.3.2.3.2 Melatih dan Mendidik Bawahan

Tabel 4.24
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Dalam Mendidik dan Melatih Bawahan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
13	Pimpinan selalu mendidik dan melatih karyawan untuk bekerja lebih baik lagi	5 (Sangat Setuju)	3	4.48%	15
		4 (Setuju)	**28**	**41.79%**	112
		3 (Kurang Setuju)	23	34.33%	69
		2 (Tidak Setuju)	13	19.40%	26

		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**222**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.24 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Pimpinan yang selalu mendidik dan melatih bawahan untuk bekerja lebih baik lagi. Sebagian responden menjawab "Setuju", yaitu sebanyak 28 orang atau 41.79% hal ini karena pimpinan yang mau dan selalu mendidik bawahan dan melatih bawahan untuk bekerja lebih baik lagi.

Menurut Bass (2013;4) menyatakan bahwa pimpinan harus memberi perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu dengan bertindak sebagai pelatih (coach) atau penasehat (mentor) agar karyawan mampu bekerja lebih baik, berprestasi dan berkembang.

4.3.2.3.3 Mendengarkan aspirasi dan Keluhan

Tabel 4.25
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Selalu Mendengarkan Keluhan dan Aspirasi yang di Sampaikan Karyawan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
14	Pimpinan selalu mendengarkan keluhan dan aspirasi yang di sampaikan karyawan.	5 (Sangat Setuju)	0	0.00%	0
		4 (Setuju)	**31**	**46.27%**	124
		3 (Kurang Setuju)	14	20.90%	42
		2 (Tidak Setuju)	22	32.84%	44

		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**210**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.25 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Pimpinan mendengarkan aspirasi dan keluhan yang diraskan karyawan. Sebagian responden menjawab "Setuju", yaitu sebanyak 31 orang atau 46.27 % karena pimpinan yang mau mendengarkan dan meberikan solusi apa yang menjadi keluhan dan aspirasi yang di berikan karyawan.

Menurut Bass (2013;4) menyatakan bahwa pimpinan harus mampu memperlakukan karyawan sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual serta mendengarkan aspirasi-aspirasi dan keluhan, Untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.

4.3.2.4 Stimulasi Intelektual

Tabel 4.26
Tanggapan Responden Stimulasi Intelektual

Instrumen	SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	Total Skor	Skor Ideal	Skor Total %	Keterangan
D. Stimulasi Intelektual									
15	1	25	13	28	0	200	335	59.71%	Cukup Baik
16	0	26	28	13	0	214	335	63.88%	Cukup Baik
17	8	39	8	12	0	244	335	72.83%	Baik
Total						**658**	1005	65.47%	**Cukup Baik**

4.3.2.4.1 Mendorong Karyawan Agar Kreatif

Tabel 4.27
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Mendorong Karyawan Untuk Lebih Kreatif Dalam Bekerja

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
15	Pimpinan mendorong saya untuk lebih kreatif dalam bekerja.	5 (Sangat Setuju)	1	1.49%	5
		4 (Setuju)	25	37.31%	100
		3 (Kurang Setuju)	13	19.40%	39
		2 (Tidak Setuju)	**28**	**41.79%**	56
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**195**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.27 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang pimpinan yang selalu mendorong karyawan agar lebih kreatif dalam bekerja. Sebagian responden menjawab “Tidak Setuju”, yaitu sebanyak 28 orang atau 41.79% hal ini disebabkan pimpinan yang selalu mengajak dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih kreatif dimana karyawan selalu memberikan masukan kepada karyawan agar mau mengeluarkan ide-idenya untuk kemajuan kantor.

Menurut Bass dalam Martha Andy Pradana (2013;4) menyatakan bahwa Pemimpin harus mau mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya agar mampu mengembangkan kreatifitas yang dimiliki karyawan.

4.3.2.4.2 Membantu Karyawan Dalam Memecahkan Masalah

Tabel 4.28
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Dalam Membantu Memecahkan Masalah Yang Terjadi di Perusahaan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
16	Saya selalu di bantu pimpinan untuk memecahkan masalah yang terjadi.	5 (Sangat Setuju)	0	0.00%	0
		4 (Setuju)	26	38.81%	104
		3 (Kurang Setuju)	**28**	**41.79%**	84
		2 (Tidak Setuju)	13	19.40%	26
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**214**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.28 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Pimpinan Dalam Membantu Memecahkan Masalah Yang Terjadi di Perusahaan. Sebagian responden menjawab "Kurang Setuju", yaitu sebanyak 28 orang atau 41.79% karena karyawan merasa pimpinan yang tidak mau ikut campur dengan apa yang terjadi atau masalah yang terjadi di kantor.

Menurut Bass dalam Martha Andy Pradana (2013;4) menyatakan bahwa pimpinan harus mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdik dan cermat,

rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara yang baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif.

4.3.2.4.3 Pemberian Apresiasi

Tabel 4.29
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Pimpinan Memberikan Apresiasi Terhadap Kecerdasan Karyawan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
17	Pimpinan selalu memberikan apresiasi terhadap kecerdasan karyawan.	5 (Sangat Setuju)	8	11.94%	40
		4 (Setuju)	**39**	**58.21%**	156
		3 (Kurang Setuju)	8	11.94%	24
		2 (Tidak Setuju)	12	17.91%	24
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**244**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.29 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Pimpinan yang selalu Memberikan apresiasi terhadap kecerdasan karyawan. Mayoritas responden menjawab “Setuju”, yaitu sebanyak 39 orang atau 58.21% karyawan merasakan pemimpin selalu memberikan apresiasi terhadap kecerdasan karyawan.

Menurut Bass dalam Martha Andy Pradana (2013;4) menyatakan bahwa pimpinan harus lebih menghargai kecerdasan dan lebih hati-hati dalam hal pengambilan keputusan.

4.3.3 Variabel Kinerja Karyawan

Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukan sebagian besar mejawab dengan skor "4" terhadap pernyataan-pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan. Dari 67 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai Kinerja Karyawan sebagai berikut :

Tabel 4.30
Tanggapan Responden Tentang Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan (Y)									
Instrumen	**SS (5)**	**S (4)**	**CS (3)**	**KS (2)**	**TS (1)**	**Total Skor**	**Skor Ideal**	**Total Skor %**	**Keterangan**
A. Quantityof work									
18	0	33	20	14	0	220	335	65.67%	Cukup Baik
B. Quality of work									
19	1	40	11	15	0	228	335	68.05%	Cukup Baik
C. Initiative									
20	2	33	18	14	0	224	335	66.86%	Cukup Baik
21	0	42	6	19	0	224	335	66.86%	Cukup Baik
D. Dependability									
22	2	23	24	18	0	210	335	62.68%	Cukup Baik
23	2	23	24	18	0	210	335	62.68%	Cukup Baik
E. Cooperation									
24	2	31	18	16	0	220	335	65.67%	Cukup Baik
Total	**9**	**225**	**121**	**114**	**0**	**1536**	**2354**	**65.25%**	**Cukup Baik**
	(9x5) = 45	**(225x4) = 900**	**(121x3) = 363**	**(114x2) = 228**	**(0x1) = 0**				

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Pada variabel Kinerja Karyawan dengan jumlah item pernyataan 7 butir dan jumlah responden 67 orang, diperoleh total skor sebesar 1536, maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut.

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{(7\text{x}67\text{x}5) - (7\text{x}67\text{x}1)}{5}$$

$$= \frac{2345 - 469}{5} = 375,2$$

Melalui jumlah skor tanggapan dari 7 pernyataan yang diajukan mengenai Kinerja karyawan, maka dapat diketahui bahwa Kinerja karyawan termasuk dalam kategori Cukup/ sedang. Nilai persentase tanggapan sebesar 65,25% termasuk dalam kategori "cukup/sedang" berada pada interval "52,01%-68,00". Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan secara umum berada dalam kategori cukup/sedang dimana kinerja yang di berikan karyawan pada cabang pelayanan dinas pendapatan daerah yang bisa di bilang cukup/sedang. Secara detail, kondisi ini dapat dijelaskan melalui penyajian sebaran jawaban dari 67 responden untuk item-item pernyataan variabel Kinerja karyawan sebagai berikut.

Menurut Mangkunegara (2005:9), "Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan."

4.3.3.1 Kuantitas Kerja

Tabel 4.31
Tanggapan Responden Kuantitas Kerja

Instrumen	SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	Total Skor	Skor Ideal	Total Skor %	Keterangan
A. Quantityof work									
18	0	33	20	14	0	220	335	65.67%	Cukup Baik

4.3.3.1.1 Kuantitas yang di Hasilkan

Tabel 4.32
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Kuantitas Yang di Hasilkan

NO	Tanggapan Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
18	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan	5 (Sangat Setuju)	0	0.00%	0
		4 (Setuju)	**33**	**49.25%**	132
		3 (Kurang Setuju)	20	29.85%	60
		2 (Tidak Setuju)	14	20.90%	28
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**220**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.31 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang volume kerja yang di hasilkan karyawan. Mayoritas responden menjawab "Setuju", yaitu sebanyak 33 orang atau 49.25% Karena karyawan menganggap bahwa kuantitas tingkat pencapain volume kerja yang di hasilkan sudah sesuai dengan yang di harapkan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2005;67) menyatakan bahwa hasil kerja yang dihasilkan karyawan secara kuantitas yang di capai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

4.3.3.2 Kualitas yang Dihasilkan

Tabel 4.33
Tanggapan Responden Kualitas yang Dihasilkan

Instrumen	SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	Total Skor	Skor Ideal	Total Skor %	Keterangan
B. Quality of work									
19	1	40	11	15	0	228	335	68.05%	Cukup Baik

4.3.3.2.1 Mengerjakan Standar dengan Kualitas

Tabel 4.34
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Kualitas Yang Dihasilkan

NO	Tanggapan Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
19	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan agar sesuai dengan standar kualitas perusahaan	5 (Sangat Setuju)	1	1.49%	5
		4 (Setuju)	**40**	**59.70%**	160
		3 (Kurang Setuju)	11	16.42%	33
		2 (Tidak Setuju)	15	22.39%	30
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**228**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.32 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Mengerjakan tugas sudah dengan perhitungan agar sesuai dengan standar kualitas perusahaan. Mayoritas responden menjawab “Setuju”, yaitu sebanyak 40 orang atau 59.70% karena karyawan merasa hasil kerja karyawan sudah sesuai dengan standar kualitas perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2005;67) menyatakan bahwa hasil kerja secara kualitas yang di capai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

4.3.3.3 Inisiatif

Tabel 4.35
Tanggapan Responden Inisiatif

Instrumen	SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	Total Skor	Skor Ideal	Total Skor %	Keterangan
C. Initiative									
20	2	33	18	14	0	224	335	66.86%	Cukup Baik
21	0	42	6	19	0	224	335	66.86%	Cukup Baik
Total						**448**	670	66.86%	**Cukup Baik**

4.3.3.3.1 Mengerjakan Tugas Dengan Teliti

Tabel 4.36
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Mengerjakan Tugas Dengan Teliti

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
20	Saya selalu mengerjakan tugas dengan semangat dan teliti.	5 (Sangat Setuju)	2	2.99%	10
		4 (Setuju)	**33**	**49.25%**	132
		3 (Kurang Setuju)	18	26.87%	54
		2 (Tidak Setuju)	14	20.90%	28
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**224**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.34 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang mengerjakan tugas dengan teliti dan semangat. Sebagian responden menjawab "Setuju", yaitu sebanyak 33 orang atau 49.25% karena karyawan merasa dalam mengerjakan tugas selalu teliti dan bersemangat.

Menurut Hasibuan (2002;94) menyatakan bahwa hasil kerja yang di capai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya yang di dasarkan atas kecakapan, ketelitian dan semangat dalam bekerja.

4.3.3.3.2 Tanggung Jawab Melaksanakan Tugas

Tabel 4.37
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Tanggung Jawab Dalam Melaksanakan Pekerjaan

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
21	Saya selalu bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.	5 (Sangat Setuju)	0	0.00%	0
		4 (Setuju)	**42**	**62.69%**	168
		3 (Kurang Setuju)	6	8.96%	18
		2 (Tidak Setuju)	19	28.36%	38
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**224**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.35 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Mayoritas responden menjawab “Setuju”, yaitu sebanyak 42 orang atau 62.69% hal ini di sebabkan karena karyawan merasa selalu bertanggung jawab atas apa yang telah di kerjakan atau terhadap hasil kerja karyawan.

Menurut gibson et al (2011;98) menyatakan bahwa karyawan harus semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya saat bekerja.

4.3.3.4 Tanggung Jawab

Tabel 4.38
Tanggapan Responden Tanggung Jawab

Instrumen	SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	Total Skor	Skor Ideal	Total Skor %	Keterangan
D. Dependability									
22	2	23	24	18	0	210	335	62.68%	Cukup Baik
23	2	23	24	18	0	210	335	62.68%	Cukup Baik
Total						**420**	670	62.68%	**Cukup Baik**

4.3.3.4.1 Semangat dan Hadir Tiap Hari

Tabel 4.39
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Semangat dan Selalu Hadir Tiap Hari

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
22	Dalam meningkatkan semangat kerja, saya selalu hadir tiap hari.	5 (Sangat Setuju)	2	2.99%	10
		4 (Setuju)	23	34.33%	92

		3 (Kurang Setuju)	**24**	**35.82%**	72
		2 (Tidak Setuju)	18	26.87%	36
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**210**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.37 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang selalu semangat dan hadir setiap hari dalam bekerja. Sebagian responden menjawab "Kurang Setuju", yaitu sebanyak 24 orang atau 35.82% karena karyawan merasa dengan hadir tiap hari tidak berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

Menurut gibson et al (2011;98) menyatakan bahwa karyawan harus mempunyai kesadaran serta dapat di percaya dalam hal kehadiran untuk membangkitkan semangat kerja.

4.3.3.4.2 Bekerja Tepat Waktu

Tabel 4.40
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Mengerjakan Pekerjaan Dengan Sebaik-baiknya dan Tepat Waktu

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
23	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu	5 (Sangat Setuju)	2	2.99%	10
		4 (Setuju)	23	34.33%	92
		3 (Kurang Setuju)	**24**	**35.82%**	72

		2 (Tidak Setuju)	18	26.87%	36
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**210**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.38 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang karyawan melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu. Sebagian responden menjawab "Kurang Setuju", yaitu sebanyak 24 orang atau 35.82% karena karyawan merasa tidak selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang pimpinan berikan.

Menurut gibson et al (2011;98) menyatakan bahwa karyawan harus mempunyai kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal penyelesaian kerja berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah di tentukan perusahaan.

4.3.3.5 Cooperation

Tabel 4.41
Tanggapan Responden Tentang Cooperation

Instrumen	SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	Total Skor	Skor Ideal	Total Skor %	Keterangan
E. Cooperation									
24	2	31	18	16	0	220	335	65.67%	Cukup Baik

4.3.3.3.5.1 Bekerja Dengan Team

Tabel 4.42
Sebaran Jawaban Responden Tentang
Dapat Bekerja Dengan Team

NO	Pernyataan	Kategori	Frekuensi	Persentase	Skor Total
24	Saya dapat bekerja dengan baik dalam team.	5 (Sangat Setuju)	2	2.99%	10
		4 (Setuju)	**33**	**49.25%**	124
		3 (Kurang Setuju)	16	23.88%	54
		2 (Tidak Setuju)	16	23.88%	32
		1 (Sangat Tidak Setuju)	0	0.00%	0
	Total		**67**	**100%**	**220**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Berdasarkan tabel 4.39 di atas dapat diketahui gambaran pendapat responden mengenai pernyataan tentang Karyawan dalam bekerja secara team. Mayoritas responden menjawab “Setuju”, yaitu sebanyak 33 orang atau 49.25% karena karyawan merasakan dapat bekerja dengan baik dalam team.

Menurut Menurut gibson et al (2011;98) menyatakan bahwa karyawan harus mempunyai kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi (team).

4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X_1) dan Kepemimpinan Transformasional (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

4.4.1 Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan Transaksinal (X1) dan gaya kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan *software* SPSS di dapatkan ringkasan tabel seperti di bawah

Model regresi berganda yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Y	= Kinerja Karyawan
X_1	= Kepemimpinan Transaksional
X_2	= Kepemimpinan Transformasional
b_0	= intersep
$b_1, b_2,$	= koefisien regresi

Dengan menggunakan *SPSS* diperoleh hasil koefisien regresi sebagai berikut:

Tabel 4.43
Analisis Koefisien Regresi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.231	1.114		1.105	.273
	Kepemimpinan Transaksional (X1)	.593	.153	.534	3.873	.000
	Kepemimpinan Transformasional (X2)	.231	.090	.354	2.569	.013

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

(Sumber : Hasil Pengolahan Data,2014)

Dari *output* di atas diketahui nilai kontstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$Y = 1{,}231 + 0{,}593\ X_1 + 0{,}231\ X_2$

Y : Kinerja Karyawan

X_1 : Kepemimpinan Transaksional

X_2 : Kepemimpinan Transformasional

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

$b_0 = 1{,}231$ artinya jika variabel X_1 dan X_2 bernilai nol (0), maka variabel Y akan bernilai 1,231 satuan. Konstanta (a) sebesar 1,231 menunjukan besarnya Kinerja Karyawan (Y) jika tidak ada Kepemimpinan Transaksional ($X_{1)}$ dan Kepemimpinan Transformasional ($X_{2)}$, Maka besarnya kinerja karyawan (Y) adalah 1,231

b_1= 0,593 artinya jika Kepemimpinan Transaksional (X_1) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel Y akan meningkat sebesar 0,593 satuan. Koefisien regresi Kepemimpinan Transaksional (X_1) Sebesar 0,593 (b_1) menunjukan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), Koefisien regresi bertanda positif menunjukan gaya kepemimpinan Transaksional (X_1) Berpengaruh searah terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dapat diartikan bahwa jika variabel kepemimpinan transaksional (X_1) meningkat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan Kepemimpinan transaksional di jalankan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana kinerja karyawan akan meningkat. Yukl (2010:290) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi untuk bekerja lebih baik lagi.

b_2= 0,231 artinya jika Kepemimpinan Transformasional (X_2) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel Y akan meningkat sebesar 0,231 satuan. Koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional (X_2)

Sebesar 0,231 (b_2) menunjukan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), Koefisien regresi bertanda positif menunjukan gaya kepemimpinan Transformasional (X_2) Berpengaruh searah terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dapat diartikan bahwa jika variabel kepemimpinan transformasional (X_2) meningkat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan Kepemimpinan transaksional di jalankan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana kinerja karyawan akan meningkat. Rafferty dan Griffin dalam Yusuf Arifin (2011;410) mengatakan bahwa pimpinan transformasional bagi organisasi dan juga individu adalah lebih mendefinisikan kebutuhan untuk berubah, menciptakan visi baru dan memobilasi komitmen terhadap visi tersebut sehingga pemimpin transformasional lebih dominan pada bagaimana mentransformasi organisasi dan langsung memberikan pengaruh pada pencapaian kinerja yang lebih baik.

4.4.1.1 Analisis Korelasi Ganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel X_1 dan X_2 (Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional) dengan variabel Y (Kinerja Karyawan) secara bersamaan.

Tabel 4.44
Koefisien Korelasi dan Taksirannya

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 - 0,199	Sangat Rendah
0,200 - 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, 2002:183

Dari hasil perhitungan diatas dengan menggunakan *SPSS 13 for Windows*, maka koefisien korelasi antara variabel X_1 dan X_2 (Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional) dengan variabel Y (Kinerja Karyawan) secara bersamaan adalah sebagai beriku

Tabel 4.45
Analisis Korelasi Ganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865[a]	.748	.740	2.30817

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional (X2), Kepemimpinan Transaksional (X1)

Dasar analisis diatas maka didapat 0,865 yang termasuk kedalam korelasi yang sangat kuat. Korelasi yang terjadi adalah korelasi positif, yaitu berada diantara 0,800 – 1,000.

4.4.1.2 Analisis Koefisien Determinasi

Setelah diketahui nilai R sebesar 0,865, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

KD = R^2 X 100%

= $(0,865)^2$ X 100%

= 74,8%

Dengan demikian, maka diperoleh nilai KD sebesar 74,8% yang menunjukkan arti bahwa Kepemimpinan Transaksional (X_1) dan Kepemimpinan Transformasional (X_2) memberikan pengaruh simultan (bersama-sama) sebesar 74,8% terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sedangkan sisanya sebesar 25,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang diabaikan penulis.

Koefisien Beta x Zero-order :

Tabel 4.46
Koefisiensi Determinasi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.231	1.114		1.105	.273			
	Kepemimpinan Transaksional (X1)	.593	.153	.534	3.873	.000	.850	.436	.243
	Kepemimpinan Transformasional (X2)	.231	.090	.354	2.569	.013	.830	.306	.161

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

1. Variabel X_1 = 0,534 x 0,850 = 0,4538 = 45,38 %
2. Variabel X_2 = 0,354 x 0,830 = 0,2941 = 29,41%

4.4.1.2.1 Uji Koefisiensi Determinasi X_1

Dari hasil uji individu diatas diketahui bahwa variabel X_1 (Kepemimpinan Transaksional) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) memiliki pengaruh sebesar 0,4538 atau 45,38% masuk ke dalam kategori cukup di mana pengaruhnya ada di antara 0,41-0,60 jadi pengaruh individu kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Bandung I pajajaran termasuk kategori cukup.

4.4.1.2.2 Uji Koefisiensi Determinasi X_2

Sedangkan dari hasil uji individu di atas diketahui bahwa variabel X_2 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) memiliki pengaruh sebesar 0,2941 atau 29,41% masuk ke dalam kategori rendah dimana pengaruhnya ada di antara 0,21-0,40 jadi pengaruh individu kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Bandung I pajajaran termasuk kategori rendah.

Bisa disimpulkan bahwa dimana kedua variabel independen yaitu Kepemimpinan Transaksional (X_1) dan Kepemimpinan Transformasional (X_1) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Yukl (2010:305) kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan karyawan

dimana dengan terpenuhi permintaan maka karyawan akan lebih patuh dan memenuhi keinginan pimpinan untuk bekerja lebih baik. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan kinerja pengikut sama dengan kepemimpinan transaksional, dimana pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan itu akan memudahkan pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

4.4.1.3 Pengujian Hipotesis Simultan (Uji-F)

Melakukan uji F untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

Rumus uji F yang digunakan adalah :

$$F = \frac{(n-k-1)R^2_{y.x\ldots\ldots}}{k(1-R^2_{y.x\ldots\ldots\ldots)}}$$

Ho : $\beta_1=\beta_2= 0$ Secara simultan Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Ha : $\beta_1\neq\beta_2\neq 0$ Secara simultan Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Tingkat signifikansi (α) yang digunakan dalam pengujian hipotesis ini sebesar 0,05 dengan kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- Tolak Ho dan terima Ha jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel}
- Terima Ho dan tolak Ha jika nilai F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel}

- Tingkat signifikan (α) sebesar 5%

Dengan menggunakan program *SPSS* diperoleh *output* sebagai berikut:

Tabel 4.47
Pengujian Hipotesis Simultan

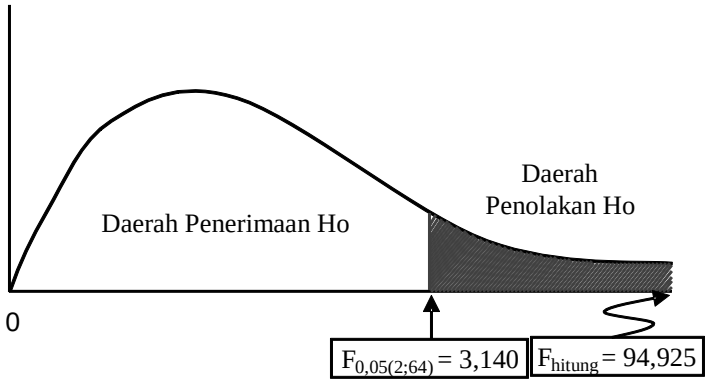
ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1011.450	2	505.725	94.925	.000[a]
	Residual	340.970	64	5.328		
	Total	1352.419	66			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional (X2), Kepemimpinan Transaksional (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 94,925 dengan nilai signifikansi (*p-value*) < 0,001. Sementara dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas (2;64) diperoleh nilai F_{tabel} = 3,140. Karena F_{hitung} (94,925) lebih besar dibanding F_{tabel} (3,140) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.2
Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Pada Uji Bersama-sama

Pada gambar 4.2 diatas dapat dilihat F_{hitung} sebesar 94,925 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di . Besarnya kontribusi atau pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran

Yukl (2010:305) kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan karyawan dimana dengan terpenuhi permintaan maka karyawan akan lebih patuh dan memenuhi keinginan pimpinan untuk bekerja lebih baik. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan kinerja pengikut sama dengan kepemimpinan transaksional, dimana pemimpin yang efektif menggunakan

kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan itu akan memudahkan pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

4.4.1.4 Pengujian Hipotesis Parsial (Uji-t)

Dengan menggunakan program *SPSS* diperoleh *output* sebagai berikut:

Tabel 4.48
Pengujian Hipotesis Parsial

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.231	1.114		1.105	.273
	Kepemimpinan Transaksional (X1)	.593	.153	.534	3.873	.000
	Kepemimpinan Transformasional (X2)	.231	.090	.354	2.569	.013

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

4.4.1.4.1 Pengujian Hipotesis Variabel X_1 (Kepemimpinan Transaksional)

Melakukan uji – t, untuk menguji pengaruh masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikat hipotesis sebagai berikut :

Rumus Uji t yang digunakan adalah :

$$t_i = \frac{\rho yx1}{\sqrt{\frac{(1 - R^2XY \dots \dots Xk)CRii}{(n - k - 1}}} = \text{I} = 1,2,3 \dots \dots \dots .,5$$

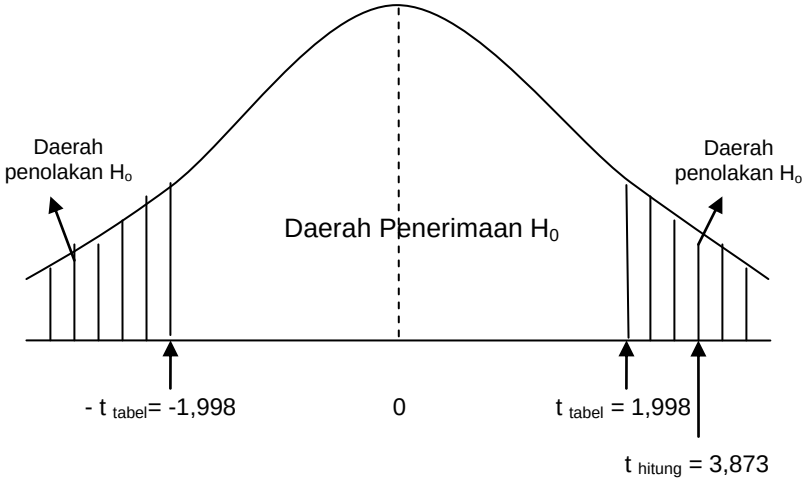
Hasilnya dibandingkan dengan tabel t untuk derajat bebas n-k-1 dengan taraf signifikan 5%.

Hipotesis

H_{01} ; $\rho = 0$, Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H_{11} ; $\rho \neq 0$, Kepemimpinan Transaksional tidak berpangaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pada tabel 4.37 diperoleh nilai statistik uji t variabel kepemimpinan transaksional sebesar 3,873 dengan nilai signifikansi < 0,001. Selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel dimana melalui tabel t pada tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 64 diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,998. Karena t_{hitung} (3,873) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,998) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.3
Daerah penerimaan dan penolakan Ho pada uji pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan

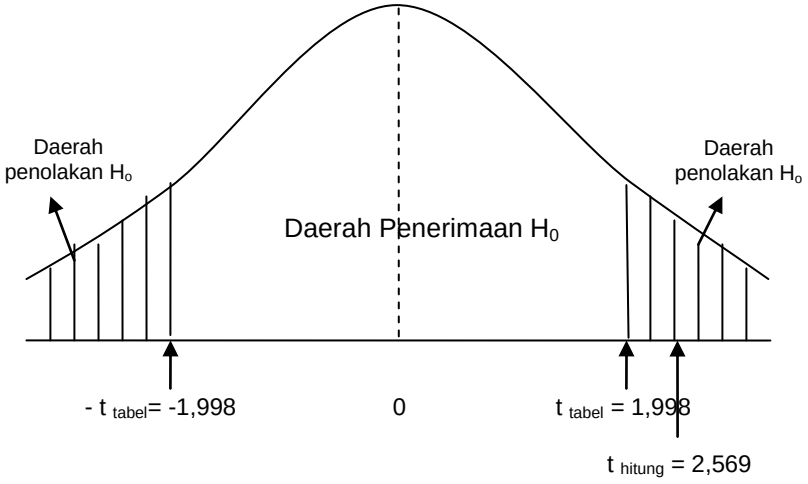
Pada gambar 4.3 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 3,873 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Bandung I Pajajaran. Hal ini seperti yang dikemukakan Howel dan avolio dalam martha Andy (2009;9) yang mengemukakan bahwa pemimpin dengan bawahan sampai pada kesepakatan yang berkaitan dengan imbalan yang akan di terima bawahan apabila mereka mencapai tingkat kinerja yang di sepakati sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih baik dimana apabila kepemimpnan transaksional memiliki pengaruh positif maka kinerja karyawan akan naik.

4.4.1.4.2 Pengujian Hipotesis Variabel X_2 (Kepemimpinan Transformasional)

H02 ; $\rho = 0$, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H12 ; $\rho \neq 0$, Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pada tabel 4.37 diperoleh nilai statistik uji t variabel kepemimpinan transaksional sebesar 2,569 dengan nilai signifikansi < 0,001. Selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel dimana melalui tabel t pada tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 64 diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,998. Karena t_{hitung} (2,569) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,998) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.4
Daerah penerimaan dan penolakan Ho pada uji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Pada gambar 4.4 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 2,569 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Bandung I Pajajaran .Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Yukl (2010;320) mengemukakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimana gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan indikator dari gaya kepemimpinan transformasional seperti kharisma, inspirasional, perhatian individu, serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang di inginkan pemimpin.