cc BY ND NC

1040422X
40422.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN BANGKA TENGAH DALAM PENGELOLAAN PENDAPATAN ASLI DAERAH

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

MIRFANDI
NIM. 015584716

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Organizational Effectiveness of Region Revenue, Finance and Asset Management Bureau of Bangka Tengah Regency in Managing Regional Income Revenue

Mirfandi

Universitas Terbuka

array_babel@yahoo.com

Key words: organizational effectiveness, managing regional income revenue

This research's background was not maximal yet Region Revenue, Finance and Asset Management Bureau of Bangka Tengah Regency (DPPKAD) to explore the financing resources especially to fulfill the needs of governance and development financing through the regional income revenue (PAD) especially such it is being derived from region tax and retribution that it depends on balancing fund transfer from the Government. The central role and function of DPPKAD in managing region income revenue so far it's only seen base on targets achievement, actually as a nonprofit organization in public service, DPPKAD must competent to accommodate and anticipate of internal indications and various external changing, increasing productivity and working satisfaction that it can generate achievement level as effective organization in managing regional income revenue and able to anticipate factors which influence it.

This research method was descriptive quantitative by combining inductive approachment using data collecting method by questioners and interview to answer two main hypothesis which are (1) the organizational effectiveness of DPPKAD of Bangka Tengah Regency in managing regional income revenue at least 50% of ideal criteria determined, (2) the organizational effectiveness of DPPKAD of Bangka Tengah Regency in managing regional income revenue will be better if the achievement is ≥ 50% of ideal criteria determined. This research subjects are the staffs of DPPKAD of Bangka Tengah Regency as the research samples.

The analysis result showed that in DPPKAD in measuring organizational effectiveness level, there are weaknesses related to working productivity elements in managing the regional income revenue, such as it was not proper steps done by DPPKAD yet toward unpaid tax people, low contribution realization of region tax directly collected by DPPKAD, unclear attempts done by DPPKAD in facing the increasing of tax payers, the unsupported facilities and infrastructures, and also sub district technical implementer units was not well functioned yet . Meanwhile, in measuring influence factors of DPPKAD as an organizational effectiveness both the organizational characteristic and workers characteristic were not really influence well the organizational effectiveness level of DPPKAD of Bangka Tengah Regency.

As the conclusion, this research proved that organizational effectiveness level of DPPKAD of Bangka Tengah Regency as an effective organization with factors influence it in managing regional income revenue were organizational characteristic, environmental chracteristic, workers chracteristic and policy and practical management.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40422.pdf

ABSTRAK

Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah dalam Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah

Mirfandi
Universitas Terbuka
array_babel@yahoo.com

Kata Kunci: efektivitas organisasi, pengelolaan pendapatan asli daerah

Latar belakang penelitian ini adalah dikarenakan belum maksimalnya Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah melalui Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) menggali sumber-sumber pembiayaan melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD) khususnya yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah sehingga mengandalkan transfer dana perimbangan dari Pemerintah untuk membiayai pemerintahan dan pembangunan di daerah. Peran dan fungsi sentral DPPPKAD dalam bidang pendapatan daerah selama ini hanya dilihat berdasarkan pencapaian target-target pendapatan daerah yang ditetapkan, padahal sebagai organisasi *non profit* dalam melayani publik, DPPKAD harus sanggup menyesuaikan dan mengantisipasi gejala internal dan berbagai perubahan eksternal, meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja sehingga dapat menghasilkan tingkat pencapaian sebagai organisasi yang efektif dalam mengelola pendapatan asli daerah dan mampu mengantisipasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi.

Metode Penelitian ini adalah penelitian desktiptif kuantitatif dengan mengkombinasikan pendekatan induktif yang menggunakan metode pengumpulan data melalui kuesioner dan wawancara untuk menjawab dua hipotesis utama, yaitu (1) efektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dalam pengelolaan pendapatan asli daerah paling sedikit 50 % dari kriteria ideal yang ditetapkan, (2) efektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dalam pengelolaan pendapatan asli daerah akan semakin baik jika pencapaiannya ≥ 50 % dari kriteria ideal yang ditetapkan. Subjek penelitian adalah pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah sebagai sampel penelitian.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dalam mengukur tingkat efektivitas organisasi, DPPKAD terdapat kelemahan-kelemahan berkaitan dengan elemen produktivitas kerja dalam mengelola pendapatan asli daerah, antara lain belum sesuainya langkah-langkah yang dilakukan DPPKAD terhadap orang-orang yang tidak membayar pajak, rendahnya kontribusi realisasi pajak daerah yang dipungut langsung oleh DPPKAD, tidak jelasnya usaha-usaha yang dilakukan oleh DPPKAD dalam menghadapi jumlah wajib pajak yang terus meningkat, dukungan sarana dan prasarana yang kurang memadai serta belum difungsikannya secara baik unit pelaksana teknis di kecamatan. Sedangkan dalam pengukuran faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi DPPKAD bahwa ciri organisasi dan ciri pekerja kurang mempengaruhi efektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah secara baik.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa tingkat efektivitas organisasi DPPKAD adalah organisasi yang efektif dengan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi dalam mengelola pendapatan asli daerah adalah ciri organisasi, ciri lingkungan, ciri pekerja dan kebijakan dan praktik manajemen.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH DALAM PENGELOLAAN PENDAPATAN ASLI DAERAH** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Jakarta, ...

Yang menyatakan,



Mirfandi
NIM. 015584716

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

JUDUL TAPM	:	Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah dalam Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah
NAMA	:	Mirfandi
NIM	:	015584716
PROGRAM STUDI	:	Magister Administrasi Publik (MAP)

UNIVERSITAS TERBUKA

Pembimbing I,

Dr. Said Kelana

Pembimbing II,

Dr. Maman Rumanta, M.Si
NIP. 19630509 198903 1 002

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial Politik
Program Magister Administrasi Publik

Dra. Susanti, M.Si
NIP.19671214 199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana (PPs),

Prof. Dr. Udin Saripudin Winataputra, M.A
NIP. 19451007 197302 1 001

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40422.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM STUDI PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

NAMA	: Mirfandi
NIM	: 015584716
PROGRAM STUDI	: Administrasi Publik
JUDUL TAPM	: Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah dalam Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu/29 Agustus 2010
W a k t u : 10.00 – 12.00 WIB
Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji :
Dr. Maman Rumanta, M.Si .....

Penguji Ahli :
Prof. Dr. Asep Kartiwa .....

Pembimbing I :
Dr. Said Kelana .....

Pembimbing II :
Dr. Maman Rumanta, M.Si .....

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40422.pdf

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UIVERSITAS TERBUKA
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN DAN PENYERAHAN NASKAH TAPM

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Mirfandi
NIM	: 015584716
Program Studi	: Administrasi Publik
Judul TAPM	: Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah dalam Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah

dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs-UT dan bersama ini saya menyerahkan hasil perbaikan kepada direktur PPs-UT selaku Panitia Ujian Sidang.

Atas perhatian dan kerja sama yang baik, kami mengucapkan terima kasih.

Mengetahui,
Kepala UPBJJ-UT Pangkalpinang

Dr. Maman Rumanta, M.Si
NIP. 19630509 198903 1 002

Pangkalpinang, September 2010
Mahasiswa

M i r f a n d i
NIM. 015584716

Ketua Bidang Ilmu Sosial Politik
Program Magister Administrasi Publik

Dra. Susanti, M.Si
NIP.19671214 199303 2 002

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis panjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT karena dengan izin dan ridho-Nya, Tesis dengan judul "Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah dalam Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah", dapat diselesaikan dengan baik.

Penelitian ini disusun dengan maksud mengkaji secara mendalam mengenai efektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dalam pengelolaan pendapatan asli daerah (PAD) sebagai sumber pembiayaan bagi daerah dalam era otonomi daerah di Bumi Selawang Segantang. Sekaligus sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa, apa yang disajikan dalam Tesis dalam rangka memenuhi kewajiban tugas akhir program magister di Universitas Terbuka ini masih jauh dari sempurna. Ini dikarenakan minimnya pengetahuan penulis dan waktu yang tersedia sangatlah terbatas.

penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka, Prof. Ir. Tian Belawati, M. Ed. Ph. D.
2. Direktur Pasca Sarjana Universitas Terbuka, Prof. Dr. Udin Saripudin Winataputra, M.A.
3. Ketua Bidang Ilmu Sosial Politik Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, Dra. Susanti, M.Si.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

4. Dosen Pembimbng I Dr. Said Kelana.
5. Dosen Pembimbing II Dr. Maman Rumanta, M.Si.
6. Bapak Kepala UPBJJ-UT Pangkalpinang dan seluruh staf yang telah memberikan fasilitasi kepada peneliti.
7. Bapak Bupati Bangka Tengah, Bapak H. Erzaldi Rosman, SE, MM
8. Bapak Wakil Bupati Bangka Tengah, Bapak H. Ir. Patrianusa Sjahrun
9. Kepala Dinas, Drs. Robinson Nadapdap, Ak, M.Si dan seluruh staf DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah yang telah memberikan kesempatan dan waktu bagi peneliti untuk melakukan penelitian.
10. Isteri dan anak-anak tercinta yang telah memberikan dukungan moril serta pengorbanan waktu yang diberikan kepada peneliti.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penelitian maupun penulisan tesis ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah, khususnya bagi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah dalam rangka mendukung terlaksananya tujuan otonomi daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Pangkalpinang, September 2010

Penulis,

Mirfandi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40422.pdf

DAFTAR ISI

			Halaman
Abstrak			i
Pernyataan Orisinalitas			iii
Lembar Persetujuan			iv
Lembar Pengesahan			v
Lembar Pernyataan Perbaikan dan Penyerahan Naskah TAPM			vi
Kata Pengantar			vii
Daftar Isi			ix
Daftar Gambar			xii
Daftar Tabel			xiii
Daftar Lampiran			xvi
BAB I	PENDAHULUAN		1
	A. Latar Belakang Masalah		1
	B. Pembatasan Masalah		8
	C. Rumusan Masalah		10
	D. Tujuan Penelitian		10
	E. Kegunaan Penelitian		11
BAB II	KERANGKA TEORITIK		12
	A. Kajian Teoritik		12
		1. Pengertian organisasi	12
		a. Organisasi sebagai wadah	13
		b. Organisasi sebagai proses dan sistem perilaku kerjasama	14
		c. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan	16
		2. Efektivitas organisasi	18
		a. Kemampuan menyesuaikan diri	23
		b. Produktivitas kerja	28
		c. Kepuasan kerja	30

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40422.pdf

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi 32
a. Ciri organisasi 33
b. Ciri lingkungan 35
c. Ciri pekerja 37
d. Kebijakan dan praktik manajemen 38
4. Manajemen pengelolaan pendapatan asli daerah 41
B. Kerangka Berpikir 45
1. Organisasi 45
2. Efektivitas organisasi 45
a. Ciri organisasi 47
b. Ciri lingkungan 47
c. Ciri pekerja 48
d. Kebijakan dan praktik manajemen 48
C. Hipotesis 50

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 51
A. Definisi Konsep 51
B. Definisi Operasional 52
C. Desain Penelitian 55
D. Populasi dan Sapel 58
E. Instrumen Penelitian 59
F. Validitas dan Reliabilitas 59
G. Prosedur Pengumpulan Data 61
H. Metode Analisis Data 63

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN 67
A. Gambaran Umum Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah .. 67
B. Karakteristik Sampel 70
C. Analisis dan Pembahasan 74

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

1. Deskripsi Data 74
a. Reliabilitas 75
b. Validitas 76
2. Tolok ukur efektivitas organisasi 77
a. Kemampuan menyesuaikan diri 77
b. Produktivitas kerja 84
c. Kepuasan kerja 98
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi pada DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah 106
a. Ciri organisasi 106
b. Ciri lingkungan 111
c. Ciri pekerja 115
d. Kebijakan dan praktik manajemen 120
4. Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) 127

BAB V SIMPULAN DAN SARAN 132
A. SIMPULAN 132
B. SARAN 132

DAFTAR PUSTAKA 135

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Alur pemikiran penelitian	49
Gambar 4.1	Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	70

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40422.pdf

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 4.1	Distribusi Responden Berdasarkan Umur	71
Tabel 4.2	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	72
Tabel 4.4	Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan	73
Tabel 4.5	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan/Pelatihan	73
Tabel 4.6	Koefisien Reliability Efektivitas Organisasi & Faktor-faktor yang Mempengaruhi	76
Tabel 4.7	Peran DPPKAD dalam Bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	78
Tabel 4.8	Pelaksanaan Fungsi DPPKAD	79
Tabel 4.9	Implementasi Perubahan Kebijakan Pemerintah (PP No. 41 Tahun 2007)	80
Tabel 4.10	Penentuan Target Penerimaan Pajak dengan Memperhatikan Kondisi Pasar, Stabilitas Ekonomi Subjek Pajak yang Menjadi Sasaran Pajak	81
Tabel 4.11	Penggunaan Teknologi dalam Melaksanakan Tugas Sehari-hari	83
Tabel 4.12	Penetapan PAD Dicapai Sesuai dengan Target yang telah Ditentukan	84
Tabel 4.13	Proses penetapan target PAD pada setiap tahunnya sudah sesuai dengan data potensi yang riil	86
Tabel 4.14	Proses Penetapan Target PAD pada Setiap Tahunnya selalu Merujuk pada Realisasi Tahun Sebelumnya	87
Tabel 4.15	DPPKAD Pada Lima Tahun Terakhir Melakukan Usaha-Usaha Untuk Meningkatkan Basis Penerimaan PAD	88
Tabel 4.16	Langkah-Langkah Yang Dilakukan DPPKAD Terhadap Orang-Orang Yang Tidak Membayar Pajak	90
Tabel 4.17	Kontrbusi Realisasi Target Pajak Daerah yang Dipungut Langsung oleh DPPKAD Terhadap PAD	92
Tabel 4.18	Kontribusi Pajak Daerah Terhadap PAD Selama 5 Tahun Angaran 2005 S/D 2009	93
Tabel 4.19	Ketepatan Langkah-langkah DPPKAD dalam Menghadapi Jumlah Wajib Pajak yang Terus Meningkat	94
Tabel 4.20	Penilaian Sarana Pelayanan terhadap Wajib Pajak	95
Tabel 4.21	Pemberdayaan UPT (Unit Pelaksana Teknis) DPPKAD Di Setiap Kecamatan se-Kabupaten Bangka Tengah	96

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40422.pdf

Tabel 4.22 Kesesuaian Pemberian Imbalan Tertentu atas Prestasi yang Dicapai oleh Pegawai 98

Tabel 4.23 Pemberian Insentif dapat Meningkatkan Motivasi Pegawai 99

Tabel 4.24 Beban Kerja yang Diberikan kepada Pegawai Sesuai dengan Insentif yang Diterima 100

Tabel 4.25 Situasi Kerja dalam Lingkungan Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah 102

Tabel 4.26 Pertemuan / Pengarahan dari Pimpinan yang Dilakukan Secara Berkala 103

Tabel 4.27 Penilaian Efektivitas Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah 104

Tabel 4.28 Struktur Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah 106

Tabel 4.29 Kesesuaian Spesialisasi Pekerjaan yang Ada Dalam Struktur Organisasi DPPKAD dengan Latar Pendidikan Pegawai yang Menjabatnya 107

Tabel 4.30 Penggunaan Teknologi dalam Membantu Penyelesaian Pekerjaan Sehari-hari 108

Tabel 4.31 Pemanfaatan Struktur Organisasi dan Teknologi secara Efisien dan Efektif dalam Mencapai Tujuan Organisasi .. 109

Tabel 4.32 Kemampuan Menghadapi Perubahan Lingkungan 111

Tabel 4.33 Penjangkauan Visi Organisasi DPPKAD 112

Tabel 4.34 Koordinasi antar Bidang 113

Tabel 4.35 Koordinasi dengan SKPD Terkait 114

Tabel 4.36 Kemampuan Pegawai dalam Menyelesaikan Tugas-tugasnya 115

Tabel 4.37 Pengaruh Perbedaan Karakteristik Individual Diantara Pegawai Terhadap Kinerja 117

Tabel 4.38 Kesesuaian Penempatan Pegawai Dengan Latar Belakang Pendidikan 118

Tabel 4.39 Upaya yang Dilakukan oleh Para Pegawai Untuk Mengembangkan Potensi Kemampuannya Dalam Mendukung Pelaksanaan Tugas Kedinasan 119

Tabel 4.40 Peranan Kepala DPPKAD Selaku Pimpinan Organisasi Dalam Mengarahkan Kegiatan-Kegiatan Secara Proporsional Untuk Mencapai Tujuan 121

Tabel 4.41 Pemahaman Pimpinan Terhadap Setiap Persoalan Yang Terjadi Di Organisasi DPPKAD 122

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40422.pdf

Tabel 4.42 Optimalisasi Pemanfaatan Kebijakan Pimpinan Dalam Penempatan SDM di DPPKAD Agar Dapat Menciptakan Lingkungan yang Berprestasi 123

Tabel 4.43 Ketrampilan yang Dimiliki Anggota-Anggota Organisasi DPPKAD dalam Menerapkan Kebijakan Manajemen SDM 124

Tabel 4.44 Penilaian terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah 125

Tabel 4.45 Pertumbuhan PAD Kabupaten Bangka Tengah selama 5 Tahun Anggaran 2005 S/D 2009..... 128

Tabel 4.46 Kontribusi PAD terhadap APBD Kabupaten Kabupaten Bangka Tengah selama 5 Tahun Anggaran 2005 S/D 2009 129

Tabel 4.47 Target dan Realisasi PAD Kabupaten bangka Tengah dalam Tahun Anggaran 2005 S/D 2009 130

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran I	Surat izin Penelitian	137
Lampiran II	T tabel, Chi tabel, F tabel dan r tabel	138
Lampiran III	Tabel Rekapitulasi Nilai r untuk Validitas Instrumen ...	139
Lampiran IV	Tabel Rekapitulasi Nilai r untuk Reliabilitas Instrumen	140
Lampiran V	Pedoman Kuesioner Penelitian	141
Lampiran VI	Pedoman Wawancara	153
Lampiran VII	Hasil Wawancara	154

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Masyarakat di daerah sebenarnya sudah menunggu sejak lama atas pemberian peran yang lebih besar untuk membangun daerahnya sendiri berdasarkan prioritas dan kebutuhan masyarakat sendiri. Pemberian otonomi daerah hendaknya jangan sekedar jargon politik semata sebagaimana pada masa-masa sebelumnya. Otonomi yang diberikan kepada daerah kabupaten dan kota dilaksanakan dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung-jawab kepada pemerintah daerah secara proporsional. Artinya pelimpahan tanggung jawab akan diikuti oleh pengaturan pembagian, pemanfaatan sumberdaya nasional yang berkeadilan, serta perimbangan keuangan pusat dan daerah.

Mengamati perjalanan pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia yang penuh dengan persoalan pengelolaan (manajemen) keuangan daerah, yang meliputi aspek perencanaan, pemrograman, penganggaran, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan, serta pemeriksaan. Selama masa Orde Baru, harapan yang besar dari Pemerintah Daerah untuk dapat membangun daerah berdasarkan kemampuan dan kehendak daerah sendiri dirasakan dari tahun ke tahun semakin jauh dari kenyataan. Yang terjadi adalah ketergantungan fiskal dan subsidi serta bantuan Pemerintah Pusat sebagai wujud ketidakberdayaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam membiayai Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Otonomi daerah, menurut Mardiasmo (2004:v) ternyata belum diterjemahkan dengan tepat oleh beberapa daerah dan beberapa komponen bangsa ini, sehingga

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BY ND NC

dalam pelaksanaannya banyak terjadi penyimpangan dari semangat otonomi daerah itu sendiri.

Salah satu aspek dari pemerintahan daerah yang harus diatur secara hati-hati adalah masalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Pengelolaan keuangan daerah harus bertumpu pada kepentingan publik. Hal ini tidak saja terlihat pada besarnya porsi pengalokasian anggaran untuk kepentingan publik, tetapi juga terlihat pada besarnya partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan keuangan daerah. Anggaran daerah menduduki posisi sentral sebagai instrumen kebijakan dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektivitas pemerintah daerah. Selain digunakan sebagai alat untuk mementukan besar pendapatan dan pengeluaran, anggaran daerah juga digunakan sebagai sumber pengembangan ukuran-ukuran standar untuk mengevaluasi kinerja, alat untuk memotivasi pegawai dan alat koordinasi bagi semua aktivitas dari berbagai unit kerja.

Daerah dituntut untuk mencari alternatif sumber pembiayaan pembangunan tanpa mengurangi harapan masih adanya bantuan dan bagian (*sharing*) dari Pemerintah Pusat. Pemerintah Daerah diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber pembiayaan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD). Tuntutan peningkatan PAD semakin besar seiring dengan semakin banyaknya kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan kepada daerah dalam jumlah besar. Sementara, sejauh ini dana perimbangan yang merupakan transfer keuangan oleh pusat kepada daerah dalam rangka mendukung pelaksanaan otonomi daerah, meskipun jumlahnya relatif memadai, namun daerah harus lebih

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

kreatif dalam meningkatkan PAD-nya untuk meningkatkan akuntabilitas dan keleluasaan dalam pembelanjaan APBD-nya. Sumber-sumber pembiayaan daerah yang potensial harus digali secara maksimal. Namun, tentu saja dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk diantaranya adalah pajak daerah, retribusi daerah, dan penerimaan daerah dari sektor lain seperti perolehan deviden dari BUMD atau hasil keuntungan dari perusahaan daerah, pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah, Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK), Obligasi, dan Bagian Daerah dalam bentuk Bagi Hasil Penerimaan Negara.

Usaha-usaha yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan kemampuan keuangan daerah agar dapat melaksanakan otonomi, Pemerintah melakukan berbagai kebijakan perpajakan daerah, diantaranya dengan menetapkan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak dan Retribusi Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Undang-undang tersebut mengatur prinsip-prinsip yang mengatur tentang jenis pajak dan retribusi yang dapat dipungut oleh daerah baik pemerintah propinsi maupun pemerintah kabupaten/kota yang ditujukan untuk mengurangi ketergantungan daerah terhadap dana perimbangan dari pusat karena daerah dapat dengan mudah menyesuaikan pendapatannya sejalan dengan adanya peningkatan basis pajak daerah dan diskresi dalam penetapan tarif. Di lain pihak, Undang-undang ini tidak memberikan kewenangan daerah untuk menetapkan jenis pajak dan retribusi baru, sehingga dapat memberikan kepastian kepada masyarakat dan dunia usaha yang pada gilirannya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

diharapkan dapat meningkatkan kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.

Pemberian kewenangan dalam pengenaan pajak dan retribusi daerah, diharapkan dapat lebih mendorong Pemerintah Daerah terus berupaya untuk mengoptimalkan PAD, khususnya yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah. Namun, kreativitas Pemerintah Daerah yang berlebihan dan tidak terkontrol dalam memungut pajak daerah dan retribusi daerah, akan menimbulkan dampak yang merugikan masyarakat dan dunia usaha, yang pada gilirannya menyebabkan ekonomi biaya tinggi. Oleh karena itu, Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah tetap memberikan batasan kriteria pajak daerah dan retribusi yang dapat dipungut oleh Pemerintah Daerah.

Sutedi (2009:15) menjelaskan bahwa:

> Pada tahun 2001, secara rata-rata, semua pemerintah daerah bergantung pada transfer dari Pemerintah Pusat, atau sekitar 90 persen dari total pendapatan di mana untuk kota dan kabupaten masing-masing 84 persen dan 92 persen. DAU sendiri merupakan 80 persen dari total pendapatan yang jumlahnya meningkat dari 47 persen pada tahun 2000. Bagi kota-kota yang mampu meningkatkan PAD-nya, terutama sumbangan dari pajak dan sumber sumber lainnya, mereka akan memperkirakan akan mampu mengurangi ketergantungan dari DAU sampai 71 persen.

Ketergantungan terhadap dana perimbangan dari pemerintah dialami oleh Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah yang terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Bangka Selatan, Kabupaten Bangka Tengah, Kabupaten Bangka Barat, dan Kabupaten Belitung Timur tanggal 25 Februari 2003, dimana kontribusi Pendapatan Asli Daerah terhadap APBD Kabupaten Bangka Tengah belum maksimal. Hal ini terlihat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BY ND NC

didalam APBD, dimana sekitar dua pertiga dari total pengeluaran Pemerintah Daerah dibiayai oleh bantuan dan sumbangan dari Pemerintah Pusat.

Peneliti memandang perlu melakukan penelitan pada Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Bangka Tengah, dikarenakan DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah memiliki peran dan fungsi sentral dalam hal melaksanakan urusan pemerintah daerah berdasarkan asas otonomi daerah dan urusan pembantuan di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah. Optimalisasi peran DPPKAD dalam menggali sumber-sumber pembiayaan bagi pemerintah daerah yang berguna dalam membiayai pembangunan di Kabupaten Bangka Tengah sudah sewajarnyalah apabila dalam pelaksanaan operasionalnya mutlak diperlukan adanya kerjasama fungsional dengan instansi-instansi lain dalam pengorganisasian personalnya secara efektif, terutama yang mempunyai kegiatan sejenis dan berkepentingan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Peran organisasi DPPKAD bukan sekedar mengejar pencapaian target-target yang telah ditetapkan, tetapi juga harus sanggup menyesuaikan dan mengantisipasi gejala internal dan berbagai perubahan eksternal. Bagi organisasi *non profit*/lembaga pemerintahan, keberhasilannya dinilai melalui kemampuan melayani publik.

Sebagai landasan DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsi sebagai lembaga yang berwenang untuk menggali potensi pendapatan daerah guna menunjang penyelenggaraan pemerintahan di daerah, Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah telah membentuk Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Tengah Nomor 24 Tahun 2008 yang mengatur tentang susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah termasuk Dinas Pendapatan,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah agar secara tegas mengatur kedudukan, tugas pokok, fungsi dan tata kerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah sejalan dengan perkembangan dan peningkatan pembangunan daerah pada umumnya.

DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi mengalami beberapa permasalahan, antara lain: (1) Dalam upaya membuat Laporan Tahunan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Bangka Tengah Tahun 2009, menunjukkan bahwa terdapat permasalahan yang ada di Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah, khususnya di lingkungan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah Dalam sektor pajak masih banyak terjadi perbedaan antara data Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan data Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah dan Pihak Bank yang meliputi pencairan dana yang tertera pada Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D). (2) Pada Bidang Pendapatan; seksi pendataan dan penetapan belum tersedianya data wajib pajak dan data tunggakan pajak yang dihimpun secara tepat waktu dan akurat. (3) Seksi penagihan dan pelaporan; minimnya aparat pemungut tunggakan sehingga upaya penagihan tunggakan pajak dilakukan oleh seksi pendataan dan penetapan, hal ini mengakibatkan terjadinya tumpang tindih peran, tugas dan fungsi. (4) Kurangnya kesadaran wajib pajak dalam melunasi tunggakan pajak. (5) Tidak adanya tim penertiban terhadap sanksi tegas atas keterlambatan tunggakan wajib pajak. (6) Tolok ukur dalam penentuan target pencapaian PAD tidak diimbangi dengan pengelolaan potensi sumber-sumber penerimaan daerah. (7) Dalam kaitan dengan sarana, prasarana maupun

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

anggaran dirasa belum memadai sehingga tidak mampu mendukung tugas-tugas operasional secara optimal. (8) Dalam hal personalia, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah didukung oleh sumber daya aparatur yang belum memadai baik dari jumlah maupun kualifikasi yang dibutuhkan. Masih terdapat beberapa jabatan kosong yang belum terisi, diantaranya 4 jabatan seksi dan 2 jabatan KUPT (kepala unit pelaksana teknis). Meski demikian, jabatan-jabatan lain yang telah terisi dalam struktur organisasi ini dipegang oleh sebagian besar pelaksana tugas (plt), karena terbatasnya jumlah sumber daya manusia (pegawai) yang memiliki jenjang kepangkatan yang dipersyaratkan untuk jabatan-jabatan tersebut.

Dasar pengukuran efektivitas organisiasi dan kinerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah selama ini masih dititikberatkan pada keberhasilan dalam mencapai target penerimaan pajak dan atau retribusi daerah. Pengukuran ini kurang cocok dengan sifat suatu instansi semacam kantor Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah. Melalui peran gandanya, yaitu sebagai lembaga penerima dan sekaligus sebagai lembaga pelayanan, keberhasilan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah sebenarnya ditentukan oleh dua faktor utama, internal yang dapat dikontrol dan eksternal yang tidak dapat dikontrol. Bagi organiasasi DPPKAD yang tidak dapat mencapai target penerimaan pada suatu periode belum tentu disebut gagal. Dengan demikian, diperlukan satu ukuran efektivitas atau kinerja yang relatif lebih objektif.

Pengukuran kinerja organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dalam mengelola pendapatan asli daerah, apabila hanya dilakukan dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

membandingkan secara *time series* (dari satu periode ke periode) jumlah yang berhasil dipungut oleh unit-unit dalam DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah secara rasio tidak mampu memberi indikasi arah kebijakan yang jelas. Dengan demikian, hasil evaluasi yang diperoleh masih sulit untuk digunakan sebagai acuan kebijakan yang berorientasi pada perbaikan efektivitas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

B. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah sejauh mana organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah mencapai tingkat efektivitas organisasi dalam pengelolaan pendapatan asli daerah dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi tersebut. Adapun yang dimaksud dengan kriteria efektivitas organisasi menurut Steers (1985:206) yang paling banyak dipakai meliputi kemampuan menyesuaikan diri (*adaptability*), produktivitas kerja, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya manusia. Berdasarkan kriteria-kriteria di atas maka dalam mengukur efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah menjadi 3 (tiga) kriteria, yaitu kemampuan menyesuaikan diri (*adaptability*), produktivitas kerja dan kepuasan kerja.

Kemampuan menyesuaikan diri (*adaptability*) harus dimilki sebuah organisasi, dikarenakan agar organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dapat mempertahankan atau meningkatkan keefektifannya. Kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan dari suatu organisasi untuk mengikuti,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BY ND NC

mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam suatu lingkungan.

Produktivitas merupakan rasio antara masukan dan keluaran, sedangkan pada organisasi publik produktivitas dapat diartikan sampai sejauh mana target yang ditetapkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan baik. Produktivitas pada organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah, dapat dilihat sampai sejauh mana target pajak daerah yang dipungut langsung dapat terealisasikan dan seberapa besar kontribusi setiap pendapatan tersebut terhadap Pendapatan Asli Daerah.

Kepuasan kerja adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Apabila prestasi kerja pegawai menurun, maka produktivitas organisasi akan rendah yang akhirnya akan berpengaruh pada efektivitas organisasi, seperti halnya pada organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah tidak terdapat ukuran yang jelas terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini tidak menggunakan kriteria kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya manusia karena organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah adalah organisasi publik yaitu badan pemerintah yang memungut pajak dan semacamnya yang memberi pelayanan dan sebagainya yang orientasinya *non profit* dalam arti tidak menawarkan langsung hasil produksinya secara langsung kepada konsumen tetapi organisasi ini berupaya menggali dan meningkatkan pendapatan daerah yang telah diatur melalui peraturan perundang undangan yang berlaku. Kriteria pencarian dan pemanfaatan sumberdaya manusia, juga tidak digunakan oleh peneliti, karena dalam organisasi Dinas Pendapatan,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, pengaturan sumber daya manusia dikelola dan menjadi kewenangan Bupati melalui Badan Kepegawaian Daerah. Atas dasar itulah maka peneliti hanya menggunakan tiga kriteria tersebut diatas untuk melihat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah yaitu: kemampuan menyesuaikan diri (*adaptability*), produktivitas kerja dan kepuasan kerja.

C. Rumusan Masalah

Bertitik-tolak dari kondisi objektif diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah telah efektif dalam mengelola pendapatan asli daerah?
2. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah dalam pengelolaan pendapatan asli daerah

D. Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan latar belakang dan rumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah dalam mengelola pendapatan asli daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah dalam mengelola pendapatan asli daerah.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan Akademis :
   a. Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu administrasi bidang minat administrasi publik berhubungan dengan efektivitas suatu kebijakan dalam hal ini efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah.
   b. Bagi peneliti lain diharapkan dapat menjadi referensi khusus yang berkaitan dengan bidang administrasi publik terutama dalam efektivitas pengelolaan pendapatan asli daerah.
2. Kegunaan Praktis :
   a. Bahan masukan kepada Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah dalam perencanaan peningkatan pendapatan asli daerah dan agar dapat mengetahui efektivitas kebijakan yang telah ditetapkan.
   b. Memberikan sumbangan pemikiran dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah khususnya pendapatan asli daerah, sehingga kapabilitas pembiayaan pemerintah daerah dapat terwujud.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

1. Pengertian organisasi

Secara mendasar dapat dikatakan bahwa munculnya suatu organisasi disebabkan oleh karena anggotanya merasa bahwa tingkat produktivitas, kepuasan, dan kemajuan mereka mejadi lebih tinggi bila bekerja secara bersama, dibandingkan dengan bila mereka berusaha sendiri-sendiri. Individu mendirikan organisasi karena alasan, bahwa organisasi dapat mencapai sesuatu yang tidak dapat dicapai secara perorangan. Melalui organisasi, tujuan dan sasaran dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif dengan cara tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Idealnya, konsep ini dapat dilaksanakan apabila para organisatoris atau manajer yang ada dalam organisasi tahu betul tentang organisasi. Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang yang dipakai untuk melihat organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses dan perilaku kerjasama, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Organisasi merupakan kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien melalui tindakan yang dilakukan secara bersama. Sekelompok orang yang merupakan anggota suatu organisasi dalam melakukan tindakan-tindakan itu diberikan sejumlah tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Berbagai literatur tentang organisasi dan manajemen telah memberikan definisi tentang organisasi, dengan berbagai cara, tergantung dari segi tinjauan atau pendekataanya. Organisasi dapat ditinjau dari beberapa sudut pandangan, antara lain:

a. Organisasi sebagai wadah

Thoha (2008:35) berpendapat, dalam pengertian yang umum dipakai, organisasi lebih banyak dimaknai sebagai wadah sekelompok orang yang kerjasama secara terkoordinasi dalam upaya mencapai suatu tujuan. Pengertian yang serupa juga disampaikan oleh Nawawi (2008:8) yang berpendapat bahwa organisasi yang dipandang sebagai wadah dikarenakan sejumlah manusia memiliki kepentingan yang sama.

Berdasarkan pengertian tersebut terlihat bahwa sifat statisnya terletak pada dua kondisi. Pertama, setiap organisasi memiliki struktur yang cenderung tidak berubah-ubah. Struktur organisasi terbentuk sebagai hasil pembagian dan pengelompokan tugas-tugas yang sejenis menjadi unit-unit kerja yang terpisah-pisah. Kedua, posisi, status dan jabatan setiap individu cenderung permanen. Setiap unit kerja memerlukan sejumlah orang yang dipercayai untuk mewujudkan volume dan beban kerja. Sementara itu, Wursanto (2005:41) secara singkat mengatakan bahwa organisasi yang dipandang sebagai wadah atau tempat kegiatan administrasi dan manajemen berlangsung dengan gambaran yang jelas tentang saluran hierarki daripada kedudukan, jabatan wewenang, garis komando dan tanggung jawab merupakan pengertian organisasi dalam arti statis.

Teori klasik tentang organisasi menekankan bahwa organisasi merupakan wadah di mana berbagai kegiatan diselenggarakan. Sementara itu teori yang lebih

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

"muktahir" menekankan bahwa organisasi, disamping sebagai wadah, juga merupakan proses interaksi antara orang-orang dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila organisasi dipandang sebagai wadah aktivitas, maka pola dasar organisasi dan struktur organisasi harus dibuat atas dasar landasan yang kuat dan pemikiran yang matang. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan tujuan, perubahan aktivitas, pergantian pimpinan, beralihnya tugas-tugas, yang menuntut adanya perubahan pola dasar dan struktur organisasi tidak harus selalu ikut berubah kalau disusun atas dasar konsepsi yang matang yang mendasarkan pada perspektif perkembangan organisasi. Wadahnya tetap, tetapi tujuan, pimpinan, dan tugas-tugasnya dapat berubah sesuai dengan tuntutan situasi, kondisi, dan perkembangan organisasi. Inilah yang dimaksud organisasi dipandang sebagai wadah.

b. Organisasi sebagai proses dan sistem perilaku kerjasama

Organisasi dipandang sebagai proses mencerminkan kedinamisan aktivitas kerja dalam organisasi. Organisasi sebagai proses menyoroti kedinamisan interaksi antara pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi. Interaksi ini terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok, bahkan antar organisasi. Sundarso (1988:2.1) menyatakan bahwa bila memandang organisasi sebagai proses, maka di dalamnya terdapat pembahasan tentang dua macam hubungan yang terjadi dalam organisasi. Hubungan tersebut adalah : pertama, hubungan-hubungan formal yang menimbulkan *formal organization*, dan kedua, hubungan-hubungan informal dalam organisasi yang menimbulkan *informal organization*. Hubungan-hubungan formal antara orang-

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

orang di dalam organisasi telah diatur dalam dasar hukum pendirian organisasi dan struktur organisasi serta hierarki yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Hubungan ini menimbulkan kedinamisan kerja antar personel di dalamnya. Hubungan ini juga dapat menghasilkan karya kerja yang dapat dipertanggungjawabkan secara organisatoris. Sebaliknya hubungan informal dalam organisasi tidak diatur dalam pola dasar maupun dalam dasar pendirian organisasi. Hubungan informal ini juga tidak terlihat dalam struktur organisasi. Namun demikian, hubungan-hubungan informal dalam organisasi ini tidak diatur dalam dasar hukum pendirian organisasi, tidak terlihat dalam struktur organisasi.

Dasar-dasar hubungan yang bersifat informal ini menurut Sundarso (1988:2.2) adalah (1) hubungan-hubungan pribadi, (2) kesamaan keahlian antar anggota organisasi, (3) kesamaan kepentingan, dan (4) kesamaan kepentingan di dalam kegiatan-kegiatan di luar organisasi, misalnya olahraga, mempunyai kesamaan dalam hobi tertentu, dan lain-lain. Organisasi sebagai sistem kerjasama menurut Nawawi (2008: 10) merupakan interaksi yang terjadi antar manusia yang terhimpun di dalam organisasi yang membentuk proses berkelanjutan dalam mencapai tujuan organisasi. Proses kerjasama ini dapat berbentuk formal bila mengikuti prosedur dan mekanisme interaksi yang telah diatur. Organisasi dipandang sebagai suatu sistem perilaku kerjasama apabila organisasi tersebut lebih dinamis bila dibandingkan dengan organisasi sebagai proses atau pun sebagai wadah. Organisasi sebagai suatu sistem perilaku, di dalamnya tercakup *input*, proses, dan *output*. Inputnya dapat berupa sekumpulan orang, sarana, dan atau prasarana organisasi yang dapat dijadikan sebagai masukan untuk proses selanjutnya. Prosesnya dapat berupa interaksi masing-masing atau antar personel

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

yang terlibat dalam organisasi tersebut. Tiap-tiap personel atau kelompok kerja mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang harus dijalankan dan dipertanggungjawabkan secara organisatoris dalam rangka mencapai tujuan. Keluarannya berupa hasil kerjasama dalam melaksanakan sesuatu untuk mencapai tujuan yang sama. Organisasi merupakan perwujudan interaksi antar manusia yang menghasilkan kerjasama, tidak pernah berhenti selama manusia berhimpun di dalamnya. Oleh karena itu berarti juga kerjasama sebagai kegiatan bersama berlangsung sebagai proses. Kerjasama merupakan suatu bentuk perwujudan daripada hubungan dua orang atau lebih dalam usaha mencapai tujuan bersama. Jadi tujuan daripada orang-orang yang melakukan kerjasma ialah untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan bersama mereka. Agar orang-orang yang bekerjasama itu dapat mencapai tujuan maka perlu adanya hubungan yang baik yang dinamakan *hubungan kerja*. Dengan demikian, dalam kerjasama paling tidak terdapat dua unsur, yaitu tujuan bersama dan hubungan kerja.

c. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan

Organisasi didirikan manusia adalah karena kesamaan kepentingan, baik dalam rangka mewujudkan hakikat kemanusiaannya maupun secara berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhannya. Dengan kata lain, di dalam organisasi, para anggotanya bermaksud mencapai tujuan yang sama, sebagai tujuan bersama. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijaksanaan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan. Organisasi dapat dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Gibson, *et. al.* (1995:7) berpendapat bahwa organisasi memiliki orientasi perilakunya lebih terarah pada tujuan akhir organisasi. Tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan-tindakan individu dan kelompok yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama.

Siagian (2008:229) menjelaskan tentang organisasi sebagai berikut :

> Organisasi merupakan wahana yang digunakan untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran, mengemban misi dan mewujudkan suatu strategi melalui berbagai kegiatan operasional oleh sekelompok orang yang terikat secara formal dalam suatu hubungan antara orang-orang yang menduduki jabatan manajerial atau pimpinan dengan sekelompok lain yang dikenal dengan istilah bawahan, yaitu mereka yang dalam hierarki yang tidak mempunyai "anak buah" dan bertanggung jawab untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang "murni" operasional.

Para organisator menyadari bahwa tujuan individu yang besar dan berat tidak dapat tercapai bila hanya dipikul sendiri. Oleh karena itu, mereka membentuk satu kesatuan kelompok kerja dalam organisasi. Organisasi disini sebagai alat untuk meringankan, mengefektifkan, mengefisienkan, dan mengoptimalkan, pencapaian tujuan yang hendak dicapai bersama dengan cara kerja bersama-sama. Dengan demikian, maka tujuan yang tidak dapat dicapai secara individu, dengan organisasi tujuan tersebut kemungkinan besar dapat tercapai. Hal ini dapat berjalan efektif apabila tiap-tiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut sadar akan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diembannya untuk mencapai tujuan yang sama yang telah dirumuskan melalui musyawarah. Organisasi dapat menjadi alat yang efektif untuk mencapai tujuan, sekaligus dapat menjadi bumerang manakala orang-orang yang terlibat di dalamnya tidak tahu-menahu tentang organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

2. Efektivitas organisasi

Efektivitas adalah hubungan antara *output* dan tujuan. Dalam artian efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud dengan "efektivitas". Bagaimanapun definisi efektivitas berkaitan dengan pendekatan umum. Bila ditelusuri efektivitas berasal dari kata dasar efektif, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, *"efektif"* berarti berhasil guna atau dapat membawa hasil. Sedangkan *"keefektifan"* diartikan sebagai keberhasilan yang berkaitan dengan usaha ataupun tindakan. Namun untuk istilah *"efektivitas"* diartikan sebagai sesuatu yang ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya), dapat membawa hasil, berhasil guna (tindakan) serta dapat pula berarti mulai berlaku (tentang undang-undang/peraturan).

Pada umumnya efektivitas organisasi diberikan pengertian sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien dengan sumber daya yang tersedia. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mendesain struktur dan budayanya sesuai dengan keinginan *stakeholder*. Dalam mendesain organisasi perlu mempertimbangkan proses interaksi yang akan terjadi diantara para anggota. Dalam kerangka ini pula, pembuatan desain organisasi juga memperhitungkan efektivitas dan efisiensinya. Efektivitas dapat dicapai asal tujuan-tujuan organisasi dan tujuan para anggotanya dapat dipenuhi. Sedangkan efisiensi memperhitungkan perbandingan antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Semakin kecil sumber daya yang digunakan dan semakin besar jumlah dan mutu yang diperoleh, maka organisasi tersebut efisien.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Pengertian efektivitas yang merupakan penilaian sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), maka makin lebih efektif dalam menilai mereka. Menurut Gibson *et. al* (1995:25) berpendapat pengertian efektivitas yang dipandang dari bidang perilaku keorganisasian diidentifikasikan melalui tiga tingkatan analisis yaitu: (1) individu, (2) kelompok, (3) organisasi. Ketiga tingkatan analisis tersebut sejalan dengan ketiga tingkatan tanggung jawab manajerial yaitu bahwa para manajer bertanggung jawab atas efektivitas individu, kelompok dan organisasi. Efektivitas organisasi dapat dievaluasi dengan melihat dua hal, yaitu (1) pencapaian sasaran dan (2) proses pelaksanaan organisasi, yang tercermin dalam perilaku organisasi ketika berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal. Baik pencapaian maupun proses pelaksanaan organisasi memiliki peran yang sama penting bagi organisasi karena pencapaian sasaran yang tidak disertai dengan proses pelaksanaan organisasi yang baik akan mengakibatkan usaha pencapaian sasaran tidak dapat berlangsung lama. Dengan kata lain, proses organisasi yang buruk akan dapat menurunkan tingkat efisiensi yang berdampak pada menurunnya pencapaian sasaran pada periode berikutnya.

Namun demikian, Indrawijaya (1986, *dalam* Waluyo, 2007:85) menjelaskan bahwa mengukur efektivitas organisasi hanya menurut tingkat prestasi suatu organisasi merupakan suatu pandangan yang terlalu menyederhanakan hakikat penilaian efektivitas organisasi. setiap organisasi mempunyai beberapa sasaran dan diantaranya sering terdapat persaingan. Penekanannya ialah dalam mengembangkan suatu rangkaian atau kumpulan sasaran yang dapat dicapai dengan batasan sarana, sumber daya dan dana yang tersedia. Tidak semua kriteria

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

sekaligus dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi. Keinginan untuk meningkatkan keuntungan, umpamanya dapat menyebabkan seseorang terlalu optimis dalam hal potensi pemasaran. Ini sering menyebabkan timbulnya efek samping (*spillover*) yaitu kurangnya perhatian terhadap usaha mempertahankan kelangsungan hidup organisasi.

Ada banyak pendapat antara lain mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Seperti yang pernah diungkapkan oleh Indrawijaya (1989:225-226) bahwa teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, pandangan yang juga penting adalah teori yang menghubungkan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut teori ini sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Akhir-akhir ini berkembang suatu teori atau pandangan yang lebih komprehensif dan paling umum dipergunakan dalam membahas persoalan efektivitas organisasi adalah kriteria *adaptability*, *flexibility*, *productivity* dan *satisfaction*.

Konsep efektivitas organisasi, dikatakan Gibson (1995, *dalam* Waluyo, 2007:88) adalah sebagai berikut: a) kriteria keefektifan harus mencerminkan keseluruhan siklus masukan – proses – keluaran, tidak hanya keluaran; dan b) kriteria keefektifan harus mencerminkan hubungan timbal balik antara organisasi dan lingkungan sekelilingnya.

Beberapa literatur menyebutkan bahwa belum ada kesamaan pandangan tentang cara mengukur efektivitas organisasi. Sebab amat banyak komponen yang dapat digunakan untuk mengukur kriteria efektivitas organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Robbins (1990, *dalam* Purwanto, 2008:1.35) menyatakan bahwa terdapat 29 kriteria tentang keefektifan organisasi. Ke-29 kriteria tersebut adalah:

> (1) Keefektifan keseluruhan; (2) Produktivitas; (3) Efisiensi; (4) Laba; (5) Kualitas; (6) Kecelakaan; (7) Pertumbuhan; (8) Kemangkiran; (9) Penggantian pegawai; (10) Kepuasan Kerja; (11) Motivasi; (12) Moral atau semangat kerja; (13) Kontrol; (14) Konflik/solidaritas; (15) Fleksibilitas atau penyesuaian; (16) Perencanaan dan penetapan tujuan; (17) Konsensus tentang tujuan; (18) Internalisasi tujuan organisasi; (19) Keterampilan interpersonal manajerial; (20) Keterampilan manajerial; (21) Manajemen informasi dan komunikasi; (22) Kesiapan; (23) Pemanfaatan lingkungan; (24) Evaluasi pihak luar; (25) Stabilitas; (26) Nilai sumber daya manusia; (27) Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama; (28) Penekanan pada pelatihan dan pengembangan; dan terakhir (29) Penekanan pada performa.

Kriteria-kriteria tersebut, kemudian Robbins (1994:58-83) menyusunnya menjadi empat pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi. Namun Robbins hanya menjelaskan tiga diantaranya yang lebih umum dikenal antara lain *pertama*, Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*). Pendekatan ini menyatakan keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan (*ends*) ketimbang caranya (*means*). *Kedua*, pendekatan sistem (*system theory approach*). Dalam pendekatan sistem organisasi dipandang sebagai sebuah sistem yang memproses input untuk menghasilkan *output*. Pendekatan sistem tidak melihat efektivitas organisasi atas dasar hasil atau sasaran yang dicapai, melainkan dari gambaran perilaku organisasi baik pada saat terjadi interaksi secara internal di organisasi maupun perilaku organisasi dlam rangka menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Dalam pendekatan sistem, tujuan akhir tidak diabaikan, namun hanya dipandang sebagai satu elemen di dalam kumpulan kriteria yang lebih kompleks. *Ketiga*, pendekatan konstituensi strategis (*strategic contituencies approach*). Pendekatan ini sebenarnya sama

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

dengan pendekatan sistem, yaitu memandang bahwa organisasi hidup ditengah-tengah lingkungan. Sehingga hubungan baik dengan lingkungan akan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi. Perbedaannya adalah bahwa pendekatan ini memandang lingkungan itu berpengaruh terhadap organisasi.

Upaya pencapaian keberhasilan akhir organisasi, Steers (1985:99) menyebutkan bahwa efektivitas organisasi sebagian besar merupakan hasil bagaimana tingkat organisasi dapat dengan sukses memadukan teknologi dengan struktur yang tepat. Sedangkan menurut pendapat Duncan seperti dikutip oleh Indrawijaya (1989, *dalam* Waluyo, 2007:86), yang dikenal dengan *Multiple Factor Model* mengatakan bahwa pengukuran efektivitas organisasi haruslah mencakup berbagai kriteria, seperti: efisiensi, kemampuan menyusuaikan diri dengan tuntutan perubahan adaptasi, integrasi, motivasi anggota dan produksi. Disimpulkan bahwa konsep tingkat efektivitas organisasi menunjukkan pada tingkat seberapa jauh organisasi melaksanakan kegiatan/fungsi-fungsi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Efektivitas organisasi dibagi ke dalam dua aspek, yaitu : 1) Tujuan organisasi dan 2) Pelaksanaan fungsi/cara/alat untuk mencapai tujuan tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Pengukuran efektivitas organisasi di DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah, digunakan kriteria dari Steers. Steers (1985:206) mengemukaan bahwa terdapat 5 kriteria dalam pengukuran efektivitas yakni :

1. Kemampuan menyesuaikan diri (*adaptability*).
2. Produktivitas kerja.
3. Kepuasan kerja.
4. Kemampuan berlaba.
5. Pencarian dan pemanfaatan sumberdaya manusia.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Berdasarkan kriteria-kriteria diatas maka dalam mengukur efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah menjadi 3 (tiga) kriteria, yaitu Kemampuan menyesuaikan diri, Produktivitas kerja, Kepuasan kerja. Penelitian ini tidak menggunakan kriteria kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya manusia karena organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah adalah organisasi publik yaitu badan pemerintah yang memungut pajak dan semacamnya yang memberi pelayanan dan sebagainya yang orientasinya *non profit* dalam arti tidak menawarkan langsung hasil produksinya secara langsung kepada konsumen tetapi organisasi ini berupaya menggali dan meningkatkan pendapatan daerah yang telah diatur melalui peraturan perundang undangan yang berlaku. Demikian pula halnya dengan kriteria pencarian dan pemanfaatan sumberdaya manusia, juga tidak digunakan oleh peneliti, karena dalam organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, pengaturan Sumber daya manusia dikelola dan menjadi kewenangan Bupati melalui Badan Kepegawaian Daerah. Atas dasar itulah maka peneliti hanya menggunakan tiga kriteria tersebut diatas untuk melihat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah yaitu:

a. Kemampuan menyesuaikan diri (*adaptability*)

Robbins (1994:225) menjelaskan bahwa organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungannya agar mereka dapat mempertahankan atau meningkatkan keefektifannya. Kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan dari suatu organisasi untuk mengikuti, mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam suatu lingkungan. Albrecht (1985:2) menjelaskan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

bahwa organisasi sebagai suatu sistem dapat dilihat dari organisasi tersebut menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan penting dalam dunianya masing-masing. Kemampuan untuk menyesuaikan diri, sebagai suatu ciri abstrak dari setiap organisasi, lebih tergantung pada keterampilan dan sikap para anggota staf pimpinan ketimbang kepada faktor apa pun. Kemampuan untuk membangun organisasi yang mempunyai daya menyesuaikan diri, merupakan salah satu kecakapan utama yang diperlukan oleh para pimpinan puncak organisasi, agar dapat berhasil.

Pada praktiknya, hanya sedikit organisasi yang benar-benar menyesuaikan diri dengan lingkungan mereka yang selalu berubah, dengan suatu proses yang mengalir lancar serta terus-menerus. Namun sebaliknya suatu organisasi secara khusus akan sampai pada suatu keadaan mandek. Biasanya titik mandek ini memerlukan beberapa perubahan yang cukup penting dalam organisasi itu sendiri. Perubahan-perubahan itu tidak hanya terbatas pada perbaikan dalam produk atau jasa saja, tapi keadaan mandek itu akan memaksa adanya perubahan dalam prosedur administrasi organisasi, pengangkatan pegawai yang lebih banyak atau tindakan lain yang sejenis.

Kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan dari suatu organisasi untuk mengikuti, mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam suatu lingkungan. Winardi (2007:83-84) menyimpulkan bahwa suatu organisasi harus bergerak cepat, menyesuaikan diri dan melakukan berbagai perubahan di dalam lingkungan agar tetap bertahan (*exist*) dan berhasil melangsungkan kehidupannya (*survive*). Kelangsungan dan daya kemampuan untuk hidup dari suatu organisasi sepenuhnya tergantung dan kemampuannya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

untuk melakukan adaptasi, mengadakan perubahan dan bereaksi terhadap lingkungannya. Perubahan lingkungan bukan merupakan ancaman bagi organisasi dimana harus bersifat seperti bunglon. Tingkat keluwesan yang tinggi sangat diperlukan guna mengantisipasi segala peluang dan ancaman yang *exist* di dalam lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal tersebut menurut Siagian (2008:33-34) digolongkan pada dua jenis yang saling berhubungan dan pengaruh-mempengaruhi, yaitu lingkungan "dekat" dan lingkungan "jauh". Lingkungan eksternal "dekat" yang dimaksud adalah lingkungan eksternal yang mempunyai dampak pada kegiatan-kegiatan operasional organisasi, seperti berbagai kekuatan dan kondisi di mana organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar, kondisi lapangan kerja spesifik yang spesialistik tetapi diperlukan organisasi yang kesemuanya berpengaruh pada pemilihan alternatif strategi yang diperkirakan mendukung upaya organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Bagi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah yang orientasinya *non-profit* yang bergerak dalam sektor organisasi publik pemerintah, berkaitan dengan aspek lingkungan eksternal dekat ini seharusnya dapat dijadikan pedoman untuk menentukan target penerimaan pajak dengan mengetahui kondisi pasar, stabilitas ekonomi subjek pajak yang menjadi sasaran penerimaan pajak. Untuk itu diperlukan adanya data situasional terhadap wajib pajak yang menjadi subjek pajak dan kendala-kendala yang menyebabkan terjadinya tunggakan wajib pajak.

Lingkungan eksternal selanjutnya adalah lingkungan eksternal yang "jauh" adalah berbagai kekuatan dan kondisi yang timbul terlepas dari apa yang terjadi pada lingkungan eksternal "dekat", tetapi sudah dikenali dan dimanfaatkan oleh

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

para pesaing. Kekuatan dan kondisi demikian dapat bersifat politik, ekonomi dan teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas. Misalnya, di bidang politik dapat timbul situasi dimana terjadi perubahan dalam pemerintahan. Pemerintahan baru menentukan berbagai kebijaksanaan baru dengan tidak memberlakukan lagi kebijaksanaan yang ada. Salah satu dampak dari kebijaksanaan pemerintah ini, dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah ini, bagi daerah otonom seperti Kabupaten Bangka Tengah berupaya menyesuaikan organisasi dan tata kerja dinas-dinas daerah. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, sebagai implementasi penerapan Peraturan Pemerintah tersebut kemudian terbentuk melalui Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Tengah Nomor 24 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Bangka Tengah setelah sebelumnya organisasi ini bernama Dinas Pendapatan Daerah. Melalui Peraturan Bupati Kabupaten Bangka Tengah Nomor 16 Tahun 2009, kemudian disusunlah mengenai penjabaran tugas dan fungsi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah. Struktur organisasi ini kemudian terdiri dari kepala dinas, sekretariat, bidang pendapatan, bidang penganggaran dan kebijakan keuangan daerah, bidang akuntansi dan perbendaharaan, bidang aset daerah, unit pelaksana teknis dan kelompok jabatan fungsional. Namun dengan format struktur yang tertata rapi tersebut tidak dibarengi dengan kesiapan sumber daya manusia atau pegawai untuk menempati posisi jabatan dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi organisasi organisasi ini. Alasan kekurangan ketersediaan sumber daya manusia (pegawai negeri sipil) yang memenuhi kriteria untuk jabatan yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BY ND NC

dipersyaratkan merupakan problem dasar yang mengakibatkan kesulitan untuk melakukan kebijakan penempatan pegawai. Kondisi ini juga tidak hanya berlaku pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah saja, namun terjadi hampir pada sebagian besar dinas-dinas yang ada di Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah. Kebijaksanaan yang telah ada untuk mengantisipasi kondisi ini dengan menempatkan pegawai negeri sipil pada jabatan-jabatan tersebut sebagai pelaksana tugas (plt) guna terselenggaranya tugas dan fungsi yang menjadi beban kerja dalam menciptakan sasaran dan tujuan organisasi.

Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah sebagai pemungut pajak, retribusi dan sebagai koordinator pendapatan daerah harus tanggap dalam mengenal dan memperhitungkan dinamika perubahan lingkungan dan memanfaatkannya demi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Oleh sebab itu harus menetapkan arah perkembangan atau strategi yang dapat mengantisipasi berbagai masalah dan harus menentukan masalah yang menghambat efektivitas organisasi, mencari alternatif pemecahan dan merencanakan langkah-langkah yang dapat memajukan organisasi. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Bangka Tengah selayaknya melakukan program pengembangan pelatihan setingkat manajerial dengan pelatihan-pelatihan penunjang tugas dan fungsi di dalam organisasi yang nantinya akan berguna dalam manajemen pengelolaan dan pemanfaatan sumber-sumber pendapatan asli daerah sehingga akan lebih optimal menggali potensi-potensi senyatanya yang dapat dipergunakan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

sebagai dukungan dana bagi keberlangsungan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah.

b. Produktivitas kerja

Menurut Umar (2008:9-10), produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Secara umum produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumberdaya yang digunakan (*input*). Dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Yang kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksankan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan *input* yang direncanakan dengan *input* yang sebenarnya. Apabila *input* yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil *input* yang dapat dihemat akan semakin rendah tingkat efisiensinya. Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas, walau terjadi peningkatan efektivitas, efisiensinya belum tentu meningkat. Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan pegawai dalam mencapai hasil (*output*), terutama dilihat dari sisi kualitasnya. Oleh karena itu tingkat produktivitas setiap pegawai bisa berbeda, bisa tinggi atau bisa juga rendah, bergantung pada tingkat kegigihan dalam menjalankan tugasnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Yuniarsih & Suwatno (2008:156) menjelaskan definisi mengenai produktivitas kerja, dapat diartikan:

> Sebagai hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu ataupun kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi.

Simanjuntak (1985, *dalam* Ndraha, 2002: 45), berpendapat bahwa produktivitas kerja erat kaitannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: 1) kualitas dan kemampuan fisik karyawan, 2) sarana pendukung, dan 3) supra sarana. Sedangkan Ravianto (1985, *dalam* Sundarso, 1988: 9.10) mengatakan bahwa peningkatan produktivitas banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor, antara lain: pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, lingkungan dan iklim kerja, teknologi sarana produksi dan lain sebagainya.

Kemampuan dari suatu organisasi untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal dan melakukan manajemen yang efisien atas sumber daya yang dimiliki sangat menentukan tingkat produktivitasnya. Kemajuan-kemajuan yang tercapai dalam meningkatkan produktivitas organisasi dilakukan secara bertahap, dimana setiap perubahan itu dilakukan oleh suatu proses perencanaan, perumusan dan evaluasi. Tingkat produktivitas dipilih sebagai indikator pengukuran efektivitas organisasi, sebab organisasi sebagai suatu wadah usaha kelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditentukannya, tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan sumberdaya yang ada dalam organisasi. Pemanfaatan sumberdaya sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi. Untuk itu produktivitas yang sering diartikan sebagai ukuran sampai sejauh mana sumberdaya yang ada disertakan dan dipadukan untuk mencapai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

suatu hasil tertentu merupakan hal yang dapat dijadikan faktor tolak ukur efektivitas organisasi. Mengingat pada dasarnya efektivitas organisasi merupakan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Produktivitas merupakan rasio antara masukan dan keluaran, sedangkan pada organisasi publik produktivitas dapat diartikan sampai sejauh mana target yang ditetapkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan baik. Bagi organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah, produktivitas dapat dilihat sampai sejauh mana target pajak daerah yang dipungut langsung dapat terealisasikan dan seberapa besar kontribusi setiap pendapatan tersebut terhadap Pendapatan Asli Daerah

c. Kepuasan kerja

Gibson (1995: 34) berpendapat bahwa ukuran serupa dalam mengukur sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan karyawannya merupakan definisi kepuasan. Ukuran kepuasan mencakup sikap karyawan, pergantian karyawan, keabsenan, kelambanan, dan keluhan. Sedangkan Lukman (2000, *dalam* Pasolong, 2008: 221), berpendapat bahwa kepuasan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Sejalan dengan pendapat tersebut, di halaman yang sama, Pasolong juga mengutip pendapat Gibson (1987), Wexley & Yukl (1988), bahwa kepuasan pada hakikatnya berkaitan dengan faktor kebutuhan seseorang. Artinya, jika kebutuhan seseorang terpenuhi maka orang tersebut merasa puas.

Kepuasan kerja adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Apabila prestasi kerja pegawai menurun, maka produktivitas organisasi akan rendah yang akhirnya akan berpengaruh pada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

efektivitas organisasi. Menurut Handoko (1987) dan Asa'ad (1987) seperti dikutip oleh Umar (2008: 36), kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada *output* yang dihasilkannya. Lebih lanjut Luthans (1995, *dalam* Umar, 2008:36) menjelaskan bahwa untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan *Job Descriptive Index* (JDI). Terdapat lima JDI, yaitu: 1) pembayaran, seperti gaji dan upah, 2) pekerjaan itu sendiri, 3) promosi pekerjaan, 4) kepenyeliaan (supervisi) dan 5) rekan sekerja. Teori Kepuasan (*Content Theory*) yang merupakan salah satu kelompok dari Teori Motivasi, menurut Umar (2008:37) berdasar pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu kepada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja.

Sedangkan Robbins (2002:36) menyebutkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut. Robbins menambahkan, apa yang menentukan kepuasan kerja? Variabel apa yang berkaitan dengan pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja? Fakta menunjukkan bahwa faktor penting yang lebih

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung.

Tingkat kepuasan kerja pegawai perlu diperhatikan karena berpengaruh langsung pada efektivitas organisasi. Dalam hal ini pimpinan, baik itu kepala dinas, kabag tata usaha maupun bagian personalia harus tanggap dalam mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi pada setiap pegawai. Kepuasan kerja pegawai tidak cukup hanya dengan diberikan insentif akan tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton dan peluang untuk berkreasi. Menurut teori motivasi prestasi dari McClelland bahwa kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah kebutuhan berprestasi (*need for achievment*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan berkuasa (*need for power*). Gibson (1995: 111).

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi

Pendapat-pendapat yang mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung pada dasarnya sudah terangkum dalam hasil penelitian Richard M. Steers. Menurut Steers (1985:209-216), efektivitas organisasi merupakan konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Ada 4 (empat) faktor pokok yang mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu: (1) Ciri Organisasi, (2) Ciri Lingkungan, (3) Ciri pekerja dan (4) Kebijakan dan praktik manajemen.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

a. Ciri organisasi

Kast & Rosenzweig (1981, *dalam* Arif , 2002:1.12) berpendapat bahwa organisasi sebagai penyusunan dan penyatuan berbagai kegiatan di mana orang-orang bekerja sama di dalam suatu hubungan saling ketergantungan. Selanjutnya ia berpendapat bahwa suatu organisasi harus memuat sekurang-kurangnya empat unsur sebagai berikut: 1) *goals oriented*, yaitu mengarah kepada pencapaian tujuan, 2) *psychosocial system*, yaitu orang-orang berhubungan satu sama lain dalam kelompok kerja, 3) *structured activities*, yaitu orang menggunakan pengetahuan dan hubungan yang terpola, dan 4) *technological system*, yaitu orang yang menggunakan pengetahuan dan teknologi.

Steers, (1985, *dalam* Waluyo, 2007:110) berpendapat bahwa yang termasuk ciri organisasi adalah struktur yang menyatakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan ke arah tujuan. Struktur merupakan cara yang selaras dalam penempatan manusia sebagai bagian organisasi pada suatu hubungan yang relatif tetap. Hubungan ini sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi, dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas. Faktor yang terdapat dalam variabel struktur seperti rentang kendali, desentralisasi atau sentralisasi kewenangan, tingkat formalisasi dan koordinasi.

Ciri organisasi yang berupa struktur organisasi meliputi faktor luasnya desentralisasi, faktor ini akan mengatur atau menentukan sampai seberapa jauh para anggota organisasi dapat mengambil keputusan atau diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Faktor lainnya yaitu spesialisasi pekerjaan yang membuka peluang bagi para pekerja untuk mengembangkan diri dalam bidang keahliannya sehingga tidak mengekang daya inovasi mereka. Faktor formalisasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

berhubungan terhadap tingkat adaptasi organisasi terhadap lingkungannya yang selalu berubah. Semakin formal suatu organisasi semakin sulit organisasi itu untuk beradaptasi terhadap lingkungannya. Hal diatas berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, karena faktor tersebut menyangkut para pekerja yang cenderung lebih terikat pada organisasi dan merasa lebih puas jika mereka mempunyai kesempatan mendapat tanggung jawab yang lebih besar dan mengandung lebih banyak variasi jika peraturan dan ketentuan yang ada dibatasi seminimal mungkin.

Komponen kedua dari ciri organisasi adalah teknologi organisasi. Steers mengatakan bahwa dimensi teknologi memperlihatkan proses mekanis atau intelektual, lewat mana organisasi mengubah masukan-masukan atau bahan baku menjadi keluaran dalam mengejar tujuan-tujuan organisasi.

Hickson, *et al* (1969, *dalam* Steers, 1985:86) menguraikan bentuk atau kategori dari teknologi organisasi, sebagai berikut:

> 1) Teknologi operasi yang mengutamakan teknik-teknik yang dipergunakan dalam kaitan "arus kerja" dalam sebuah organisasi (misalnya, pekerjaan tangan versus produksi massa), 2) Teknologi bahan yang memusatkan perhatian pada jenis-jenis bahan yang dipakai dalam arus kerja, dan 3) Teknologi pengetahuan yang memusatkan perhatian pada tingkat kerumitan yang relevan bagi pengambilan keputusan dan produksi dalam organisasi.

Tercapainya kemajuan di dalam teknologi dapat memperkenalkan cara-cara yang lebih produktif dengan menggunakan sarana-sarana baru akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Pemanfaatan kedua hal tersebut secara baik, yakni struktur dan teknologi akan mempermudah organisasi untuk mencapai tujuannya. Peranan manajer di dalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

terjadi di dalam lingkungan dan merumuskan sasaran-sasaran pokok sangat menentukan sebab akan membawa kemajuan-kemajuan di dalam organisasi.

Bagi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, perumusan sasaran-sasaran pokok seperti rencana stratejik dan upaya-upaya untuk membawa kemajuan-kemajuan lain seperti program kerja dapat terlaksana berkat dukungan serta kerjasama seluruh aparat Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang dengan sungguh-sungguh berusaha untuk mengidentifikasi berbagai masalah, mencari alternatif pemecahan, serta merencanakan langkah-langkah yang dapat memajukan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

b. Ciri lingkungan

Disarikan dari Steers (1985:101), baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal mempengaruhi efektivitas organisasi. Lingkungan eksternal merupakan semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi. Pengaruh lingkungan eksternal meliputi derajat kestabilan yang relatif dari lingkungan, derajat kompleksitas lingkungan dan derajat ketidakpastian lingkungan. Lingkungan luar antara lain adalah hukum (peraturan pemerintah), kondisi dan ekonomi pasar di mana organisasi berusaha mendapatkan sumber daya dan mendistribusikan keluarannya. Lingkungan internal dikenal sebagai iklim organisasi, yang meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja, khususnya atribut-atribut yang diukur pada tingkat individual. Lingkungan dalam meliputi kebudayaan dan sosial yang sangat menentukan perilaku kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Ciri lingkungan menjelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam menanggapi lingkungannya. Dalam menentukan tepat-tidaknya tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan, ada tiga variabel kunci yang dipakai yakni tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan dan tingkat rasionalitas organisasi. Dengan arti lain, semakin tepat tanggapannya, maka semakin berhasil kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Pemantauan yang terus-menerus terhadap perubahan lingkungan harus diikuti dengan penyesuaian standar design, teknologi, sasaran dan perilaku organisasi.

Steer (1985:111) mengemukakan bahwa keterdugaan, persepsi dan rasionalitas merupakan faktor yang penting yang mempengaruhi hubungan lingkungan. Dalam hubungan ini terdapat suatu pola dimana tingkat keterdugaan dari keadaan lingkungan disaring oleh para pengambil keputusan dalam organisasi melalui ketepatan persepsi yang tepat mengenai lingkungan dan pengambilan keputusan yang sangat rasional akan dapat memberikan sumbangan terhadap efektivitas organisasi. Kemudian Steers (1985:115) berpendapat bahwa tinjauan pengaruh lingkungan terhadap keberhasilan organisasi memperhatikan tiga faktor utama, yaitu: 1) tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, 2) ketepatan persepsi terhadap keadaan lingkungan dan 3) pengertian rasionalitas dalam tindakan organisasi.

Berkaitan dengan lingkungan organisasi, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah harus memiliki pedoman untuk melakukan pengembangan ke depan dalam rangka mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan lingkungan. Situasi yang berkembang saat ini dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

masukan dari satuan kerja yang terkait dengan mempertimbangkan kondisi-kondisi yang dihadapi oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dan perkembangaan kebijaksanaan negara harus diantisipasi dan diadaptasikan. Perubahan yang terjadi pada lingkungan luar akan mempengaruhi efektivitas organisasi.

c. Ciri pekerja

Pekerja atau karyawan atau pegawai adalah unsur terpenting dalam suatu organisasi. Ini membawa konsekuensi kepada para pimpinan untuk lebih dapat mengetahui keadaan pegawainya, sebab pegawai yang berlainan latar belakang dan sebagai manusia mempunyai pandangan, tinjauan, kebutuhan, karakter dan kemampuan yang relatif berbeda dengan lainnya, walaupun ditempatkan dalam suatu lingkungan kerja yang sama. Selain ciri organisasi dan ciri lingkungan, ciri pekerja juga mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi sebab lancar-tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi tergantung dari kemampuan pekerja sendiri. Kemajemukan yang ada dalam suatu organisasi (*organization diversity*) menggambarkan perbedaan individual di antara pekerja. Perbedaan individual menggambarkan perbedaan di dalam pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan. Hal yang dipengaruhi di dalam pencapaian efektivitas adalah rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkauan identifikasi para pekerja dengan organisasi dan prestasi kerja individual.

Berkenaan dengan ciri pegawai, Katz dan Khan (1966, *dalam* Steers, 1985:135), mengharuskan organisasi berusaha memenuhi tiga persyaratan penting agar mampu memastikan keberhasilan akhir, yaitu: pertama, setiap organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

yang terdiri dari pekerja pria dan wanita yang trampil. Selain perekrutannya yang terseleksi, juga harus disesuaikan penempatan serta imbalan yang dapat memenuhi kebutuhan individu. Kedua, organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan daripada pekerjaannya. Setiap pegawai dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya secara profesional. Ketiga, para pegawai harus mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inovatif. Selain menurut pembagian tugas, juga personil, tidak pasif saja, melainkan harus berinisiatif.

Persyaratan pertama di atas, menghendaki tetap dibina dan dipertahankannya pegawai yang ada dengan penyesuaian tugas dan kepuasan kerja yang ada dengan penyesuaian tugas dan kepuasan kerja. Persyaratan kedua dan ketiga lebih cenderung kepada kehendak peningkatan prestasi kerja pegawai dalam organisasi, sehingga lebih efektif.

d. Kebijakan dan praktik manajemen

Waluyo (2007: 112) menjelaskan bahwa seorang manajer atau pimpinan unit maupun pimpinan puncak dalam organisasi mempunyai tanggung jawab yang yang besar terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pimpinan bertanggung jawab atas perencanaan, proses pelaksanaan tugas, koordinasi, evaluasi dan penilaian serta motivasi pegawai. Beberapa variasi gaya, kebijakan dan praktik kepemimpinan dapat memudahkan atau mungkin dapat merintangi usaha pencapaian tujuan organisasi.

Kajian tentang kebijakan dan praktik manajemen tersebut, memusatkan perhatian pada hal-hal yang dapat dilakukan pimpinan pada semua tingkatan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Hal-hal yang dimaksud antara lain

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

berupa penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya, penataan lingkungan kerja, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan (Steers, 1985: 11, 159, 160).

Kebijakan dan praktik manajemen merupakan mekanisme yang meliputi penetapan tujuan strategi, pencarian dan pemanfaatan sumber daya secara efisien, menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta adaptasi dan inovasi organisasi. Dalam hal ini, peranan manajer sangat penting untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan secara proporsional untuk mencapai tujuan.

Wahab (2008: 19-21) penggunaan istilah kebijakan yang paling sering kita jumpai ialah dalam konteks pernyataan-pernyataan umum mengenai kebijakan ekonomi (*economy policy*), kebijakan sosial (*social policy*) atau kebijakan luar negeri (*foreign policy*) pemerintah. Istilah kebijakan kerapkali dipakai untuk menunjukkan adanya pernyataan-pernyataan kehendak (keinginan) pemerintah mengenai tujuan-tujuan umum dari kegiatan-kegiatan yang dilakukannya dalam suatu bidang tertentu, atau mengenai keadaan umum yang diharapkan dapat dicapai pada kurun waktu tertentu. Istilah kebijakan kadangkala juga dimaksudkan untuk menunjukkan adanya usulan-usulan tertentu (spesifik), baik yang dilontarkan oleh mereka yang berada di luar struktur pemerintah (kelompok-kelompok kepentingan atau partai-partai politik) maupun disampaikan oleh mereka yang berada di struktur pemerintahan semisal anggota kabinet agar dilaksanakan oleh pemerintah.

Menurut Handoko (1997, *dalam* Waluyo, 2007:107) Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaanya adalah *managing* (pengelolaan). Pelaksananya disebut

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

manajer atau pengelola. Bagi organisasi publik biasanya disebut kepala, ketua, asisten, direktur ataupun deputi. Para manajer berada dan dibagi atas tiga tingkatan yang oleh Handoko disebut sebagai: a) manajer lini, pertama yang paling rendah yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional; b) manajer menengah yang membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan tenaga operasional; c) manajer puncak yang merupakan kelompok kecil eksekutif yang bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi.

Begitu pentingnya manajemen bagi organisasi, maka para manajer harus dapat menjadi manajer yang mengerti para pegawainya, menghargai karena tanpa mereka manajer tidak mempunyai arti apa-apa. Kebijakan dan paraktik manajemen ini berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, karena para pekerja dalam organisasi yang menentukan efektif atau tidaknya suatu organisasi dapat digerakkan oleh manajer yang baik untuk melaksanakan kebijakan guna mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, untuk melaksanakan proses manajemen diperlukan setidaknya tiga keterampilan, sebagaimana dijelaskan oleh Handoko (1997, *dalam* Waluyo, 2007: 108) sebagai berikut: a) keterampilan teknikal, mencakup kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode-metode, teknik-teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas khusus, yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan; b) keterampilan bekerja dengan manusia, meliputi kemampuan dan penilaian dalam hal bekerja dengan melalui organisasi, termasuk didalamnya suatu pemahaman tentang motivasi dan suatu aplikasi kepemimpinan efektif; dan c) keterampilan konseptual meliputi kemampuan untuk memahami

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

kompleksitas organisasi secara menyeluruh dan di mana pekerjaan seseorang terpadu dengan organisasi yang bersangkutan. Pengetahuan tersebut memungkinkan seseorang bertindak sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi total, dan bukan hanya berdasarkan landasan tujuan dan kebutuhan kelompok langsung seseorang.

Berkaitan dengan pelayanan perpajakan, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah harus mampu memanfaatkan SDM secara optimal dan mengatur sedemikian rupa agar dapat menciptakan lingkungan yang berprestasi.

3. Manajemen pengelolaan pendapatan asli daerah

Mardiasmo (2004:145) mengemukakan bahwa sistem pemerintahan yang dialami bangsa Indonesia selama masa Orde Lama dan Orde Baru memberikan pelajaran kepada kita bahwa pendekatan sentralistik dalam pembanguan telah menimbulkan efek-efek yang negatif. Efek negatif tersebut misalnya sentralisasi, telah memasung kreativitas daerah untuk mengembangkan potensi daerah sesuai dengan keinginan masyarakat daerah. Selain itu, sentralisasi telah menyebabkan pemerintah daerah semakin kuat tingkat ketergantungannya terhadap pemerintah pusat. Kedua hal tersebut cukup membuat pemerintah dan masyarakat daerah tidak berdaya membangun daerahnya. Besarnya intervensi pemerintah pusat yang dilakukan pada masa lalu telah menimbulkan distorsi. Hal tersebut diperparah dengan masih kuatnya perilaku *rent seeking* dan korupsi yang akibatnya mengganggu mekanisme pasar. Secara umum pemerintah daerah masih mengalami banyak masalah, diantaranya: ketidakcukupan sumber daya finansial,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

minimnya jumlah pegawai yang memiliki ketrampilan dan keahlian, prosedur dan sistem pengendalian manajemen yang tidak memadai, rendahnya produktivitas pegawai, inefisiensi, infrastruktur yang kurang mendukung, lemahnya perangkat hukum serta kesadaran masyarakat terhadap penegakan hukum, *political will* yang rendah, adanya benturan SARA yang destruktif, korupsi, kolusi dan nepotisme, dan lemahnya akuntabilitas publik.

Salah satu aspek penting dalam pemerintahan daerah yang harus dicermati oleh pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan adalah masalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Anggaran Daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang merupakan instrumen utama bagi pemerintah daerah dalam menjalankan kebijakan. Sebagai instrumen kebijakan, dengan posisi sentral yang dimiliki oleh anggaran daerah digunakan sebagai alat untuk menentukan besar pendapatan dan pengeluaran, membantu mengambil keputusan dan perencanaan pembangunan, otorisasi pengeluaran di masa-masa yang akan datang, sumber pengembangan ukuran-ukuran standar evaluasi kinerja, alat untuk memotivasi pegawai, dan alat koordinasi bagi semua aktivitas dari berbagai unit kerja.

Selama masa Orde Baru, harapan yang besar dari Pemerintah Daerah untuk dapat membangun daerah berdasarkan kemampuan dan kehendak daerah sendiri ternyata dari tahun ke tahun dirasakan semakin jauh dari kenyataan. Yang terjadi adalah ketergantungan fiskal dan subsidi serta bantuan Pemerintah Pusat sebagai wujud ketidakberdayaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam membiayai Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Dengan otonomi, daerah dituntut untuk mencari alternatif sumber-sumber pembiayaan pembangunan tanpa

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

mengurangi harapan masih adanya bantuan dan bagian (*sharing*) dari Pemerintah Pusat. Sejalan dengan upaya untuk memantapkan kemandirian Pemerintah Daerah yang dinamis dan bertanggung jawab, serta mewujudkan pemberdayaan dan otonomi daerah dalam lingkup yang lebih nyata, maka diperlukan upaya meningkatkan efisiensi, efektivitas dan profesionalisme aparatur publik dan lembaga-lembaga publik di daerah dalam mengelola sumber daya daerah.

Selain dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah yang sah, Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan salah satu sumber pendapatan daerah berdasarkan Pasal 157 Undang-Undang 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. PAD adalah penerimaan daerah dari sektor pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang sah. Berkaitan dengan konsep otonomi dan desentralisasi yang pada hakikatnya memberikan kekuasaan, kewenangan dan keleluasaan kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan menentukan penggunaan dana untuk melaksanakan urusan-urusan daerahnya.

Jenis pendapatan yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah kabupaten/kota berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, dirinci menjadi:

a. Jenis pajak kabupaten/kota, terdiri atas: (i) pajak hotel, (ii) pajak restoran, (iii) pajak hiburan, (iv) pajak reklame, (v) pajak penerangan jalan, (vi) pajak mineral bukan logam dan batuan, (vii) pajak parkir, (viii) pajak air tanah, (ix) pajak sarang burung walet, (x) pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan dan (xi) bea perolehan atas tanah dan bangunan.
b. Jenis retribusi kabupaten/kota, terdiri atas: (i) retribusi jasa umum, (ii) retribusi jasa usaha dan (iii) retribusi perizinan tertentu.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Pengelolaan penerimaan daerah harus dilakukan secara cermat, tepat dan hati-hati. Pemerintah daerah hendaknya dapat menjamin bahwa semua potensi penerimaan telah terkumpul dan dicatat ke dalam sistem akuntansi pemerintahan daerah. Dalam hal ini, pemerintah daerah perlu memiliki sistem pengendalian yang memadai untuk menjamin ditaatinya prosedur dan kebijakan manajemen yang telah diterapkan. Pemerintah daerah perlu meneliti adakah penerimaan yang tidah disetor ke dalam kas pemerintah daerah dan disalahgunakan oleh petugas di lapangan. Perlu juga diteliti masyarakat yang tidak membayar pajak dan pemberian sanksi atas tindakan penggelapan pajak.

Selain itu, perlu dilakukan penyederhanaan prosedur administrasi namun ditingkatkan prosedur pengendaliannya. Penyederhanaan prosedur administrasi dimaksudkan untuk memberi kemudahan bagi masyarakat pembayar pajak dan retribusi daerah sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan membayar pajak. Disamping itu, dengan belum diketahuinya potensi PAD yang mendekati kondisi riil, pemerintah daerah diharapkan dapat meningkatkan PAD untuk mengurangi ketergantungan terhadap pembiayaan dari pusat, sehingga meningkatkan otonomi dan keleluasaan daerah (*local discretion*). Langkah penting yang harus dilakukan pemerintah daerah untuk meningkatkan penerimaan daerah adalah menghitung potensi Pendapatan Asli Daerah yang rill dimiliki daerah. Untuk itu diperlukan metode penghitungan potensi PAD yang sistematis dan rasional.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

B. Kerangka Berpikir

Untuk menentukan kerangka berpikir dalam penelitian ini, peneliti akan mengulas sedikit mengenai elemen-elemen penelitian yang akan dibahas, antara lain :

1. Organisasi

Organisasi merupakan kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien melalui tindakan yang dilakukan secara bersama, di mana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun organisasi yang dijadikan objek penelitian adalah DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah.

2. Efektivitas organisasi

Efektivitas Organisasi didefinisikan sebagai optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi suatu organisasi dalam melakukan kegiatan, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan alat atau sumber daya yang tersedia secara optimal dengan kata lain adalah kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien dengan sumber daya yang tersedia.

Dalam melakukan pengukuran terhadap efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah, digunakan kriteria dari Steers (1985: 206) yaitu: kemampuan menyesuaikan diri (*adaptability*), produktivitas kerja., kepuasan kerja, kemampuan berlaba, pencarian dan pemanfaatan sumberdaya manusia.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Berdasarkan kriteria-kriteria diatas maka dalam mengukur efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah menjadi 3 (tiga) kriteria, yaitu Kemampuan menyesuaikan diri, Produktivitas kerja, Kepuasan kerja. Penelitian ini tidak menggunakan kriteria kemampuan berlaba dan produksi karena organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah adalah organisasi publik yaitu badan pemerintah yang memungut pajak dan semacamnya yang memberi pelayanan dan sebagainya yang orientasinya *non profit* dalam arti tidak menawarkan langsung hasil produksinya secara langsung kepada konsumen tetapi organisasi ini berupaya menggali dan meningkatkan pendapatan daerah yang telah diatur melalui peraturan perundang undangan yang berlaku. Demikian pula halnya dengan kriteria pencarian dan pemanfaatan sumberdaya manusia, juga tidak digunakan oleh peneliti, karena dalam organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, pengaturan Sumber daya manusia dikelola dan menjadi kewenangan Bupati melalui Badan Kepegawaian Daerah. Atas dasar itulah maka peneliti hanya menggunakan tiga kriteria tersebut diatas untuk melihat variabel efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Menurut Steers (1985: 209-216), efektivitas organisasi merupakan konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Ada 4 (empat) faktor-faktor pokok yang mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu: (1) Ciri Organisasi, (2) Ciri Lingkungan, (3) Ciri pekerja dan (4) Kebijakan dan praktik manajemen. Menurut Steers (1985, *dalam* Waluyo, 2007: 110) yang termasuk ciri

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

organisasi adalah struktur yang menyatakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan ke arah tujuan.

a. Ciri organisasi

Suatu organisasi harus memuat sekurang-kurangnya empat unsur sebagai berikut: 1) *goals oriented*, yaitu mengarah kepada pencapaian tujuan, 2) *psychosocial system*, yaitu orang-orang berhubungan satu sama lain dalam kelompok kerja, 3) *structured activities*, yaitu orang menggunakan pengetahuan dan hubungan yang terpola, dan 4) *technological system*, yaitu orang yang menggunakan pengetahuan dan teknologi.

Ciri organisasi antara lain berupa teknologi organisasi dan ciri organisasi yang berhubungan dengan struktur organisasi meliputi faktor luasnya desentralisasi, faktor lainnya yaitu spesialisasi pekerjaan yang membuka peluang bagi para pekerja untuk mengembangkan diri dalam bidang keahliannya sehingga tidak mengekang daya inovasi mereka dan faktor formalisasi berhubungan terhadap tingkat adaptasi organisasi terhadap lingkungannya yang selalu berubah.

b. Ciri lingkungan

Menjelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam menanggapi lingkungannya. Dalam menentukan tepat-tidaknya tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan, ada tiga variabel kunci yang dipakai yakni tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan dan tingkat rasionalitas organisasi. Dengan arti lain, semakin tepat tanggapannya, maka semakin berhasil kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

c. Ciri Pekerja

Adalah unsur terpenting dalam suatu organisasi adalah ciri pekerja mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi sebab lancar-tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi tergantung dari kemampuan pekerja sendiri. Kemajemukan yang ada dalam suatu organisasi (*organization diversity*) menggambarkan perbedaan individual di antara pekerja. Perbedaan individual menggambarkan perbedaan di dalam pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan. Hal yang dipengaruhi di dalam pencapaian efektivitas adalah rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkauan identifikasi para pekerja dengan organisasi dan prestasi kerja individual.

d. Kebijakan dan praktek manajemen

Waluyo (2007: 112) menjelaskan bahwa seorang manajer atau pimpinan unit maupun pimpinan pucak dalam organisasi mempunyai tanggung jawab yang yang besar terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pimpinan bertanggung jawab atas perencanaan, proses pelaksanaan tugas, koordinasi, evaluasi dan penilaian serta motivasi pegawai. Beberapa variasi gaya, kebijakan dan praktik kepemimpinan dapat memudahkan atau mungkin dapat merintangi usaha pencapaian tujuan organisasi.

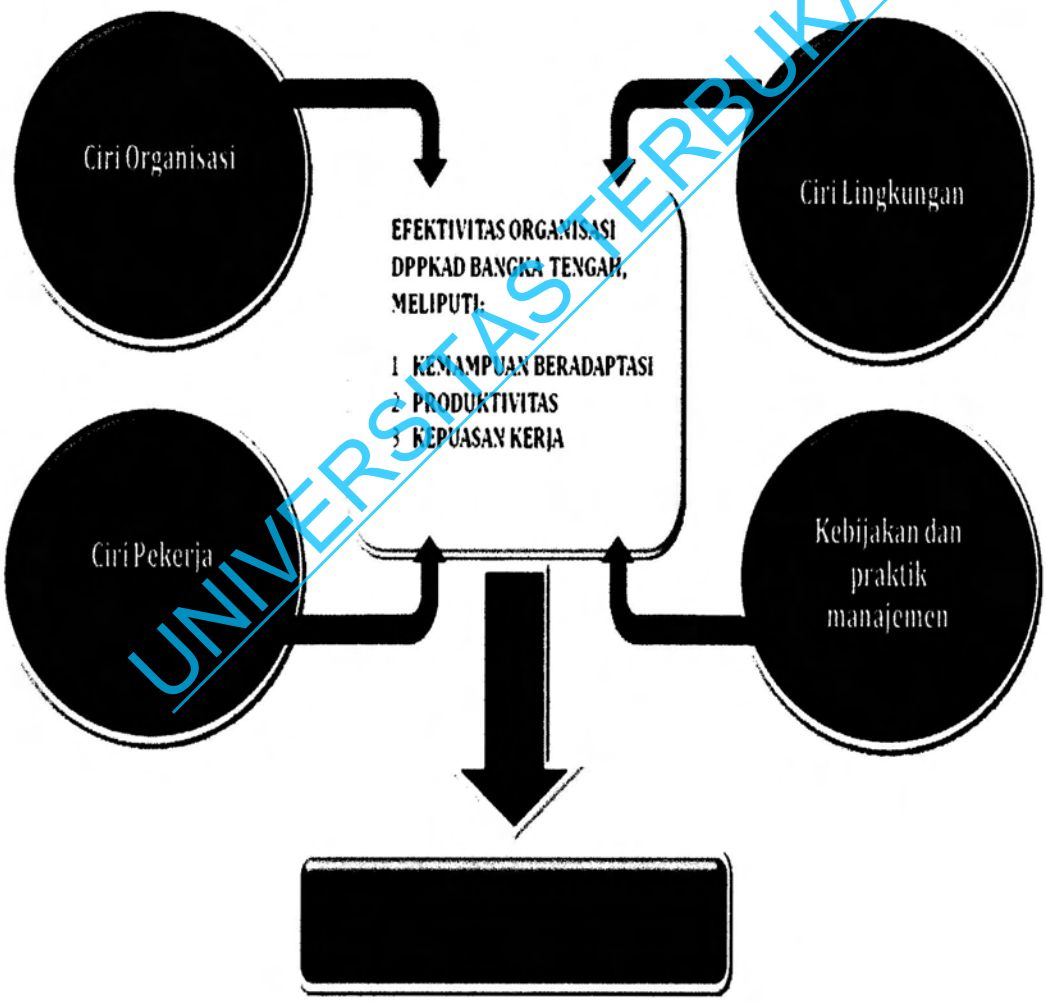
Kajian tentang kebijakan dan praktik manajemen tersebut, memusatkan perhatian pada hal-hal yang dapat dilakukan pimpinan pada semua tingkatan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Hal-hal yang dimaksud antar lain berupa penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya, penataan lingkungan kerja, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan (Steers, 1985: 11, 159, 160).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BY ND NC

Kebijakan dan praktik manajemen merupakan mekanisme yang meliputi penetapan tujuan strategi, pencarian dan pemanfaatan sumber daya secara efisien, menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta adaptasi dan inovasi organisasi. Dalam hal ini, peranan manajer sangat penting untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan secara proporsional untuk mencapai tujuan. Berdasarkan penjelasan singkat mengenai elemen-elemen penelitian tersebut, dapat digambarkan dalam alur kerangka berfikir sebagai berikut :



Gambar 2.1 Alur Pemikiran Penelitian

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

C. Hipotesis

Berdasarkan alur pemikiran diatas maka hipotesis konseptual penelitian ini adalah :

1. Efektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dalam pengelolaan pendapatan asli daerah paling sedikit 50 % dari kriteria ideal yang ditetapkan.
2. Efektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dalam pengelolaan pendapatan asli daerah akan semakin baik jika pencapaiannya ≥ 50 % dari kriteria ideal yang ditetapkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Definisi Konsep

Zulkifli (2007:17) menjelaskan bahwa konsep merupakan suatu pengertian abstrak yang didasarkan atas seperangkat konsepsi atau dibentuk oleh unsur-unsur yang ada dalam konsepsi. Dengan kata lain, konsep itu adalah abstraksi dari karakteristik-karakteristik umum yang terdapat pada konsepsi. Sedangkan konsepsi adalah pengertian tertentu pada suatu istilah dan arti yang diberikan oleh orang tertentu. Konsep merupakan definisi yang dipakai oleh para peneliti untuk menggambarkan suatu fenomena sosial atau suatu fenomena alami secara abstrak. Tetapi konsep tidak sama dengan definisi .

Penulisan TAPM ini didefinisikan beoagai istilah yang digunakan dalam penelitian sebagai berikut :

1. Efektivitas organisasi didefinisikan sebagai optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi suatu organisasi dalam melakukan kegiatan, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan alat atau sumber daya yang tersedia secara optimal dengan kata lain adalah kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien dengan sumber daya yang tersedia.
2. Ciri organisasi adalah ciri yang dipengaruhi oleh struktur yang menyatakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan ke arah tujuan, spesialisasi pekerjaan yang membuka peluang bagi para pekerja untuk mengembangkan diri dalam bidang keahliannya sehingga tidak mengekang daya inovasi, dan teknologi organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

3. Ciri lingkungan adalah keadaan lingkungan eksternal dan internal yang melingkupi organisasi dalam melaksanakan fungsi-fungsinya. Lingkungan eksternal merupakan semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi. Lingkungan internal dikenal sebagai iklim organisasi, yang meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja, khususnya atribut-atribut yang diukur pada tingkat individual.
4. Ciri pekerja adalah rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkauan identifikasi para pekerja dengan organisasi dan prestasi kerja individual.
5. Kebijakan dan praktik manajemen adalah pemusatan perhatian pada hal-hal yang dapat dilakukan pimpinan pada semua tingkatan dalam usaha mencapai tujuan organisasi berupa penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya, penataan lingkungan kerja, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat variabel yang dapat diamati (*observable*) dan diukur (*measureable*) secara empirik. Definisi operasional dapat disusun dengan berbagai cara. Untuk memudahkan penyusunan tersebut, dapat disimpulkan tiga pola, yaitu: 1) definisi yang disusun atas dasar kegiatan lain yang terjadi yang harus dilakukan atau yang tidak dilakukan untuk memperoleh variabel yang didefinisikan; 2) definisi yang disusun berdasarkan bagaimana sifat serta cara beroperasinya variabel yang didefinisikannya; dan 3) definisi yang disusun berdasarkan atas bagaimana atas

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

bagaimana variabel yang didefinisikan itu nampak atau dimunculkan (Zulkifli, 2007: 31-32).

1. Efektivitas organisasi

Efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah. Secara operasional dapat dilihat dari elemen-elemen:

a. Kemampuan beradaptasi diamati melalui tingkat sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi pada masyarakat maupun pada lingkungan organisasi. Data yang diperlukan :
   - Operasionalisasi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah
   - Daya tanggap terhadap perubahan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dan pemerintah pusat.
   - Kontribusi dari masing-masing pajak dan retribusi daerah yang telah ditetapkan dengan peraturan daerah.
   - Perkembangan objek pajak dan retribusi daerah selama lima tahun terahir.
   - Kondisi politik, ekonomi, sosial masyarakat, dan teknologi: yakni kondisi politik menyangkut berbagai kebijakan pemerintah khususnya dibidang perpajakan yang memiliki keterkaitan dengan pajak maupun retribusi daerah. Kondisi ekonomi menyangkut berbagai kecenderungan dinamika perekonomian melalui PDRB yang menunjukkan gambaran fluktuasi pendapatan masyarakat secara umum dan kondisi perekonomian pasar lokal. Sedangkan kondisi sosial yakni gambaran umum tingkat pendidikan masyarakat, dan teknologi adalah gambaran tentang penggunaan teknologi pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

b. Produktivitas, diamati melalui hasil pelaksanaan tugas yang dibebankan terhadap organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sub-indikator produktivitas dapat diukur dari:

- Kontribusi pajak daerah yang dipungut langsung oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah terhadap pendapatan asli daerah.
- Tunggakan pajak dan retribusi daerah selama lima tahun terakhir.
- Proses penetapan target masing-masing pajak dan retribusi daerah selama lima tahun terakhir.
- Target, realisasi dan pertumbuhan PAD dari sektor pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang sah selama lima tahun terakhir.

c. Kepuasan kerja, sejauh mana karyawan termotivasi untuk berprestasi diamati melalui :

- Sistem pembagian insentif pegawai dan dasar hukum pemberian insentif.
- Lamanya penyelesaian tugas-tugas yang diserahkan pada para pegawai.
- Sistem penilaian prestasi kerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi:

a. Ciri organisasi diamati melalui :

- Kesesuaian antara struktur organisasi dengan fungsi.
- Kesesuaian jabatan dengan latar belakang pendidikan.
- Pemanfaatan teknologi yang dipergunakan.

b. Ciri lingkungan diamati melalui orientasi organisasi terhadap lingkungan internal dan eksternal :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Lingkungan internal diamati melalui :

- Sifat hubungan dengan para karyawan.
- Peranan yang dilakukan oleh para pegawai organisasi.

Lingkungan eksternal diamati melalui :

- Kondisi sosial masyarakat yakni tingkat pendidikan formal yang ada dalam masyarakat.
- Keadaan perekonomian daerah dilihat dari PDRB dan kondisi ekonomi pasar lokal.

c. Ciri pekerja diamati melalui:

- Keadaan pegawai menurut tingkat pendidikan formal dan penempatannya.
- Keadaan pegawai menurut jabatan dan tingkat pendidikan.
- Lamanya pengabdian pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

d. Kebijakan dan praktik manajemen diamati:

- Proses penyusunan rencana kerja.
- Proses komunikasi, pertemuan rutin (telaah staf) ataupun insidentil yang diadakan untuk membahas pelaksanaan tugas, baik yang terbatas pada tingkat pimpinan maupun yang dikuti oleh semua pegawai.
- Kepemimpinan dan cara pengambilan keputusan terhadap masalah yang timbul dalam organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

C. Desain Penelitian

Untuk mendapatkan kebenaran ilmiah dalam satu penelitian, akan diperlukan adanya desain penelitian. Desain penelitian merupakan proses-proses yang terlibat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

secara langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian (Nazir, 2005:84). Sedangkan menurut Hasan (2002:31) desain penelitian adalah keseluruhan proses yang diperlukan dalam rencana dan pelaksanaan penelitian, sehingga pertanyaan yang ada dapat dijawab. Dan salah satu komponen yang terbesar dalam desain penelitian adalah metode penelitian.

Menurut Suparlan (1986, *dalam* Zulkifli, 2007: 47) menjelaskan bahwa metode dapat dipahami sebagai strategi dan kegiatan yang berlandaskan pada urutan berpikir logis sehingga memungkinkan terwujudnya jalan menuju penciptaan teori dan menuju kepada dukungan atau bantuan terhadap teori yang sudah ada. Sementara teknik merupakan bentuk lebih khusus dari metode, yakni prosedur yang baku untuk menghasilkan atau memanipulasi keterangan yang ingin dikumpulkan. Untuk menambah pemahaman mengenai metode, Zulkifli juga mengutip pendapat Hasan (1986 *dalam* Zulkifli, 2007:9) menjelaskan bahwa metode berkenaan dengan cara kerja, yakni cara kerja dalam rangka memahami objek studi tertentu.

Metode penelitian digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian dan metode penelitian yang digunakan harus tepat dan sesuai dengan masalah penelitian. Namun demikian, karena setiap metode pasti memiliki kelemahan dan kelebihan, maka untuk menjawab permasalahan penelitian menggunakan beberapa metode yang berbeda untuk saling mengisi dan melengkapi.

Dalam penelitian ilmiah, metode penelitian diperlukan sebagai *frame* dalam melakukan *research*, analisa data, dan penyajian data sehingga terintegrasi dalam satu garis pemikiran dan tidak bias. Ada beberapa jenis penelitian dalam khazanah keilmuan, antara lain penelitian survei, eksperimen, *grounded research*,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

kombinasi pendekatan kualitatif dan kuantitatif, dan analisa data sekunder. Untuk menggali informasi yang dibutuhkan dalam upaya menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana telah diformulasikan diatas, peneliti menggunakan metode deskriptif kuantitatif, dengan mengkombinasikan pendekatan induktif, analisis data sekunder, kuesioner dan wawancara mendalam secara langsung (*indepth interview*) untuk menggali data-data primer.

Penelitian deskriptif menurut Sugiyono (2003:11) adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya. Menurut Nazir (2005:54), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskriptif, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat, fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.

Pendekatan induktif menurut Ali (1997:56), cara berfikir induktif yaitu penelitian yang berdasarkan proses berfikir induktif yaitu proses berawal dari lapangan, atau dasar pengamatan di lapangan. Penelitian ini disebut penelitian empiris. Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif dengan pendekatan induktif adalah penelitian yang menggambarkan suatu kondisi atau suatu peristiwa pada masa sekarang secara sistematis, faktual, dan akurat dengan berpijak pada fakta yang bersifat khusus untuk kemudian dapat ditarik kesimpulan yang bersifat umum.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Mengacu pada tujuan penulisan yakni untuk mengetahui efektivitas organisasi dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kuantitif dengan pendekatan induktif.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut M. Nazir (2005:271), populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Sedangkan Sugiyono (2003:90) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan, dalam hal ini yang menjadi populasi dari penelitian adalah para pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah sebanyak 35 (tiga puluh lima) orang.

2. Sampel

Sugiyono (2003:91) menuturkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karateristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, berkaitan dengan penentuan banyaknya sampel yang digunakan peneliti dalam penelitian ini, digunakan teknik pengambilan sampel dengan cara *sampling* jenuh yaitu senada dengan Sugiyono (2003:96) *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, yaitu: 1 orang Kepala Dinas, 1 orang Sekretaris Dinas, 4 orang kepala bidang, 2 orang kepala sub bagian, 4 orang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

kepala seksi bidang, 2 orang kepala unit pelaksana teknis, dan 21 orang staf pelaksana.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengumpulkan data. Satu-satunya instrumen terpenting dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Peneliti mungkin menggunakan alat-alat bantu untuk mengumpulkan data seperti *tape recorder,* video kaset atau kamera. Tetapi alat-alat ini sangat tergantung pada peneliti untuk menggunakannya. Menurut Irawan (2006:17) bahwa peneliti sebagai instrumen ini disebut *participant-observer*.

Instrumen mudah dibayangkan bila apa yang diukur bersifat jelas (*tangible*). Instrumen sulit dibayangkan bila apa yang diukur bersifat tidak jelas (*intangible*) seperti motivasi atau sikap. Irawan (2007:4.19) menjelaskan bahwa instrumen yang baik harus absah dan dapat dipercaya, instrumen yang absah adalah instrumen yang dengan tepat mengukur apa yang harus diukur, instrumen yang dapat dipercaya adalah instrumen yang hasil pengukurannya bersifat ajek/konsisten.

UNIVERSITAS TERBUKA

F. Validitas dan Reliabilitas

Validitas dilakukan dengan maksud mengukur kehandalan data. Suatu alat ukur dikatakan valid jika alat ukur itu dapat mengukur apa yang harus diukur, sedang alat itu dikatakan reliabel bila mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama. Jadi dapat dikatakan bahwa validitas berhubungan dengan tingkat konsistensi. Validitas dan reliabilitas instrumen digunakan untuk menjaring data kemudian dianalisis dengan komputer program

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Statistical Product and Service Solusion (SPSS) versi 15, guna mendapat hasil analisa yang lebih akurat bila dibandingkan dengan penghitungan secara manual. Adapun perumusan uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut :

1. Validitas

Uji validitas dasar pengambilan keputusan adalah dengan membandingkan hasil perhitungan koefisien butir (r_{hitung}) dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment* melalui program komputer SPSS.15 dari setiap butir instrumen (kuesioner) dengan hasil perhitungan pada r_{tabel} berdasarkan jumlah sampel penelitian, dengan pengertian yaitu :

a. Jika r_{hitung} positif serta $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir atau variabel tersebut valid.
b. Jika r_{hitung} tidak positif dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ ataupun r_{hitung} negatif $> r_{tabel}$ maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

2. Reliabilitas

Uji reliabilitas dasar pengambilan keputusan adalah dengan membandingkan hasil perhitungan koefisien reliabiliti (r_{hitung}) dengan melalui program komputer SPSS.15 dari setiap butir instrumen (kuesioner) dengan hasil perhitungan pada r_{tabel}, dengan pengertian yaitu :

a. Jika r_{Alpha} positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir atau variabel tersebut *reliabel.*
b. Jika r_{Alpha} negatif dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ ataupun r_{Alpha} negatif $> r_{tebel}$ maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

G. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan menggunakan metode kuesioner, observasi dan wawancara. Metode observasi yang dimaksudkan adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan secara langsung pada objek penelitian yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Sedangkan yang dimaksud dengan wawancara adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada para pejabat yang terkait dengan pendapatan/penerimaan daerah, terutama anggota organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah yang meliputi Kepala Dinas DPPKAD, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang Pendapatan, Kepala Bidang Penganggaran dan Kebijakan Keuangan Daerah, Kepala Bidang Akuntansi dan Perbendaharaan, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi, Kepala KUPT dan seluruh staf/pegawai lini bawah.

Data sekunder diperoleh melalui penelusuran dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pendapatan daerah dan dari berbagai penerbitan, termasuk laporan tahunan pemerintah daerah Kabupaten Bangka Tengah.

Metode pengumpulan data yang digunakan antara lain adalah :

1. Dokumentasi, untuk mengumpulkan data primer dan sekunder, peneliti menganalisa dokumen-dokumen dalam bentuk tulisan. Data yang dikumpulkan antara lain tentang pendapatan asli daerah, data kepegawaian, data statistik berupa PDRB, laporan-laporan dan lain-lain yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

2. Wawancara, adalah percakapan langsung dengan maksud untuk memperkuat data sekunder yang diperlukan dalam penelitian. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara *(interviewer)* yang mengajukan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

pertanyaan dan yang diwawancarai *(responden)*. Tehnik wawancara yang digunakan adalah wawancara terbuka *(open interview)* dengan maksud agar responden tahu bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui pula maksud wawancara tersebut. Untuk itu instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara *(interview guide)* yang merupakan penuntun bagi peneliti dalam mengembangkan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka sehingga memberikan kebebasan yang seluas-luasnya bagi responden untuk menyampaikan pendapatnya.

3. Kuesioner, adalah teknik pengumpulan data yang menyerahkan dan mengumpulkan daftar pertanyaan untuk diisi sendiri oleh responden. Kuesioner ini digunakan untuk mendapatkan data primer. Selanjutnya Arikunto (1998:140) menyatakan bahwa dipandang dari segi menjawab, kuesioner dibagi menjadi :

a. Kuesioner terbuka, yang memberikan kesempatan kepada responden untuk menjawab dengan kalimatnya sendiri.
b. Kuesioner tertutup, yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih.

Penelitian TAPM ini digunakan teknik kuesioner tertutup yaitu dengan menentukan jawaban terlebih dahulu yang ditujukan kepada responden, dengan demikian responden akan lebih mudah dalam memberikan jawaban sesuai dengan harapan yang peneliti harapkan.

Sebagai sumber data primer dalam penelitian ini, ditetapkan susunan organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah yang menempati tingkatan *top management*, *middle management*, dan *lower management* serta *staf* dalam organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah yang meliputi Kepala Dinas DPPKAD, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang, Kepala Sub-Bagian, Kepala Seksi, Kepala Unit Pelaksana Teknis serta seluruh staf.

H. Metode Analisis Data

Menurut Nazir (2005:346) analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisislah, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Analisis data dalam penelitian ini, menggunakan statistik deskriptif dengan menggunakan persentase menurut Sugiyono (2003:169) yaitu dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Untuk mempermudah menarik kesimpulan dalam mengetahui sikap, pendapat, dan persepsi responden ditentukan kualitas jawaban sebagai berikut :

1. Penentuan kualitas jawaban

   Ada lima alternatif jawaban yang diberikan kepada responden, ditentukan kualitas jawabannya dengan bobot nilai tertentu :

   a. Untuk jawaban a dengan bobot nilai 1.

   b. Untuk jawaban b dengan bobot nilai 2.

   c. Untuk jawaban c dengan bobot nilai 3.

   d. Untuk jawaban d dengan bobot nilai 4.

   e. Untuk jawaban e dengan bobot nilai 5.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

2. Penentuan skor

Skor dari jawaban tersebut diperoleh frekuensi jawaban dikalikan bobot nilai kemudian dibagi jumlah nilai dan dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Skor} = \frac{\text{Jumlah frekuensi jawaban (f) X bobot nilai (b)}}{\text{Jumlah responden (n)}}$$

3. Penentuan Kriteria hasil skor

Kriteria hasil skor dengan skala interval yang dikemukakan oleh Nazir (2005:380), besar interval dapat diketahui dengan menggunakan *range* dan jumlah kelas. Dari uraian tersebut maka besar interval adalah range (jangkauan nilai tertinggi dengan nilai terendah) dibagi dengan jumlah nilai kelas (alternatif nilai). Sehingga diperoleh interval yaitu 0,8 atau dapat dicari dengan

Rumus I = R : K

Dimana : I = Besar interval
R = Range (rentang)
K = Jumlah kelas

Sehingga kriteria hasil skor yang diperoleh adalah:

1. Skor 4,2 – 5,0 diberi kriteria sangat sangat baik
2. Skor 3,3 – 4,1 diberi kriteria sangat baik
3. Skor 2,4 – 3,2 diberi kriteria baik
4. Skor 1,5 – 2,3 diberi kriteria kurang baik
5. Skor 0,6 – 1,4 diberi kriteria tidak baik

Dengan rumus tersebut interval dapat dicari dengan langkah-langkah sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

1. Mengetahui nilai persentase terbesar yaitu nilai skala pengukuran terbesar dibagi jumlah skala dikalikan 100 % = (5 : 5) x 100% = 100 %
2. Mengetahui persentase terkecil yaitu nilai skala terkecil dibagi jumlah skala dikalikan 100% = (1 : 5) x 100% = 20 %
3. Nilai rentang = 100% - 20 % = 80 %
4. Nilai interval adalah nilai rentang dibagi jumlah skala = 80 % : 5 = 16 %

   Sehingga dari analisis yang didapatkan dari keterangan diatas, dapat diperoleh klasifikasi kriteria penulisan persentase sebagai berikut :

   a. Kategori sangat sangat baik 84 % - 100 %
   b. Kategori sangat baik 67 % - 83 %
   c. Kategori baik 50 % - 66%
   d. Kategori kurang baik 33 % - 49 %
   e. Kategori tidak baik 16 % - 32 %

Data yang sudah didapat, ditabulasi kemudian dihitung persentase tingkat pencapaiannya dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Skor observasi}}{\text{Skor kriteria}} \times 100\%$$

Keterangan :

Skor Observasi = jumlah total $\Sigma(b \times f)$

Skor Kriteria = Skor tertinggi x indikator x jumlah responden

Untuk lebih mempertajam analisa sata penulis menempuh langkah-langkah sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

1. Reduksi data

   Data yang diperoleh dari hasil penelitian ditulis dalam bentuk ukuran yang terperinci kemudian dikelompokkan dalam hal-hal pokok dan penting yang berhubungan dengan masalah-masalah yang diteliti.

2. *Display* data

   Merupakan kegiatan menampilkan data dalam bentuk tabel sehingga memberikan gambaran yang menyeluruh dan mudah untuk dipahami dan diambil kesimpulannaya.

3. Verifikasi

   Data primer yang telah ditampilkan kemudian ditarik kesimpulan awal, kemudian kesimpulan itu dibandingkan dengan data sekunder yang diperoleh dan verifikasi dengan kenyataan yang terjadi.

4. Standarisasi data

   Hasil kuesioner dianalisis dengan memberikan skor yang telah ditetapkan pada semua item pertanyaan kuesioner, dan total skor itu akan menunjukan kualifikasi tersendiri berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah

Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Bangka Tengah merupakan organisasi pemerintah yang mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintah daerah berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah. DPPKAD dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 24 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Bangka Tengah yang berfungsi sebagai perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah; penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah; pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah; dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan lingkup tugasnya.

Visi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah adalah "optimalisasi pendapatan daerah serta terselenggaranya pengelolaan keuangan dan aset daerah secara tertib". Adapun Misi dari DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah adalah: 1). Mengoptimalisasikan penerimaan pendapatan daerah; 2). Meningkatkan tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah; 3). Meningkatkan tertib administrasi pengelolaan aset daerah. Melalui visi dan misi ini, DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah diharapkan lebih mengoptimalkan peranan, tugas dan fungsi sebagai sentra pengelolaan keuangan daerah bagi pemerintahan Kabupaten Bangka Tengah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Sedangkan Kebijakan yang diterapkan oleh DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah adalah dengan memegang teguh motto organisasi : "pengelolaan keuangan daerah tepat waktu dan tepat guna". Kemudian untuk mencapai tujuan visi dan misi organisasi, DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah menerapkan serangkaian program-program yang menjadi tolok ukur pencapaian keberhasilan organisasi, yaitu: a) program peningkatan dan pengembangan keuangan daerah; b) program pelayanan administrasi perkantoran; c) program peningkatan sarana dan prasarana aparatur; d) program peningkatan disiplin aparatur; e) program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur; dan f) program peningkatan pengembangan sistem pelaporan kinerja keuangan daerah.

Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah yang berlokasi di Jalan By Pass Nomor 1 Koba – Bangka Tengah, hingga tahun 2009 memiliki jumlah pegawai sebanyak 35 orang yang terdiri dari susunan sebagai berikut: 1 orang Kepala Dinas, 1 orang Sekretaris Dinas, 4 orang kepala bidang, 2 orang kepala sub bagian, 4 orang kepala seksi bidang, 2 orang kepala unit pelaksana teknis, dan 21 orang staf pelaksana. Selain dipimpin oleh seorang kepala dinas dan seorang sekretaris dinas, organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah juga memiliki 4 (empat) bidang yang mewakili organisasi dalam melaksanakan tugas sebagai unsur pelaksana otonomi daerah di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah yaitu bidang pendapatan, bidang penganggaran dan kebijakan keuangan daerah, bidang akuntansi dan perbendaharaan dan bidang aset daerah. Penjabaran tugas pokok dan fungsi antarbidang dalam DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah, peneliti intisarikan dari Peraturan Bupati Kabupaten Bangka Tengah Nomor 16 Tahun

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

2009 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sebagai berikut:

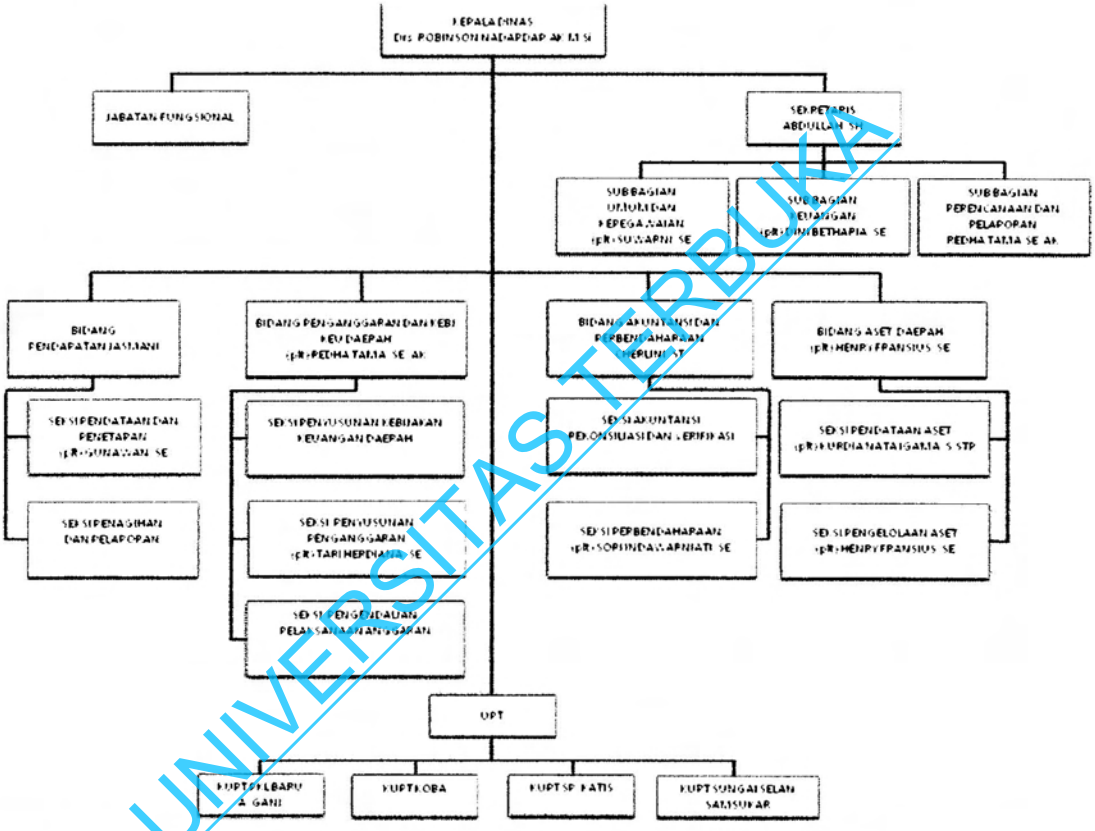
1. Melaksanakan kebijakan dan pengelolaan serta pemungutan pajak dan retribusi daerah yang dimulai dengan pendataan/pendaftaran, penetapan, pembukuan, penagihan, pemeriksaan dan pertimbangan keberatan.
2. Merencanakan penetapan besaran target dan strategi pemungutan pajak dan retribusi serta pendapatan asli daerah lainnya sebagai penerimaan bagi daerah.
3. Menyelenggarakan manajemen tata usaha bagi hasil PBB, BPHTB, PPh dan bagi hasil pajak atau bukan pajak, dana alokasi umum dan dana alokasi khusus.
4. Melaksanakan perencanaan anggaran penanganan urusan pemerintahan daerah.
5. Menyiapkan kebijakan pedoman pelaksanaan APBD, antara lain kebijakan umum APBD (KUA) dan perubahan APBD serta penyiapan bahan dalam rangka pengesahan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA).
6. Menerbitkan penetapan Surat Penyediaan Dana (SPD), Analisis Standar Belanja (ASB), Standar Satuan Harga Barang dan Jasa (SSHBJ), serta menerbitkan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D).
7. Menyusun laporan keuangan dan pertanggunjawaban pelaksanaan APBD Daerah dan APB desa.
8. Memantau pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran APBD oleh bank atau lembaga keuangan lainnya dan rekonsiliasi baik dengan SKPD maupun dengan bank.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

9. Melaksanakan sistem akuntansi dan monitoring pelaporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban keuangan daerah.
10. Melaksanakan kebijakan pengelolaan, fasilitasi dan pengawasan investasi dan aset daerah.
11. Perencanaan kebutuhan dan inventarisasi, pengadaan, distribusi dan pemeliharaan serta penyimpanan dan penghapusan aset daerah.



UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 4.1 Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah

B. Karakteristik Sampel

Karakteristik sampel dalam penelitian ini terdiri dari umur, jenis kelamin, ,pendidikan, jabatan, bidang pekerjaan, lama bekerja dan pendidikan/pelatihan yang diikuti berkaitan dengan tugas. Bab III sebelumnya disebutkan bahwa jumlah sampel adalah 35 orang. Namun pengembalian hasil angket/kuesioner

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

hanya sejumlah 20 sampel yang mengembalikan kepada peneliti, diikarenakan ada beberapa orang sampel yang tidak berada di tempat dan sedang melaksanakan tugas kedinasan di luar kota. Berdasarkan hasil pengumpulan data pada kuesioner, berikut digambarkan satu-persatu karakteristik sampel tersebut.

1. Distribusi sampel berdasarkan umur

Distribusi usia sampel dalam penelitian ini tersebar dalam tiga kelompok usia. Sampel terbanyak berusia antara 21-35 tahun, yaitu 15 orang (75%), sedangkan sampel yang paling sedikit berusia antara 41-55 tahun yaitu sebanyak 2 orang (10%), seperti terlihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Distribusi Sampel Berdasarkan Umur

No	Umur	Jumlah	%
1	21 – 35 Tahun	15	75
2	36 – 40 Tahun	3	15
3	41 – 55 Tahun	2	10
Jumlah		20	100

Sumber: pengolahan data primer, 2010

2. Distribusi sampel berdasarkan jenis kelamin

Distribusi sampel berdasarkan jenis kelamin, seperti terlihat pada Tabel 4.2, seimbang antara laki-laki dan perempuan, yaitu 10 orang (50%) laki-laki dan 10 orang (50%) perempuan, seperti terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Distribusi Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	10	50
2	Perempuan	10	50
Jumlah		20	100

Sumber: pengolahan data primer, 2010

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

3. Distribusi sampel berdasarkan pendidikan

Tabel 4.3 Distribusi Sampel Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	%
1	SD	0	0
2	SMP	0	0
3	SMA	6	30
4	Diploma (D3/D2)	4	20
5	Strata 1 (S1)	10	50
6	Pascasarjana (S2/S3)	0	0
Jumlah		20	100

Sumber: pengolahan data primer, 2010

Pendidikan sampel dalam penelitian ini ditempati oleh pegawai negeri sipil dengan kualifikasi pendidikan Strata Satu (S1), yaitu sebanyak 10 orang (50%), sebagaimana dalam Tabel 4.3. sampel yang berpendidikan SMA menempati urutan kedua dengan persentase 30% atau sebanyak 6 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah terdiri dari pegawai yang menjadi sampel, yang memiliki latar belakang pendidikan mulai dari SMA sampai dengan pendidikan tertinggi Sarjana Strata Satu (S1), berkaitan dengan efektivitas sebuah organisasi, salah satunya dipengaruhi oleh produktivitas kerja pegawai dan produktivitas pegawai itu sendiri yang salah satunya dipengaruhi oleh pendidikan, terutama bila dihubungkan dengan penggunaan sumber daya manusia (SDM), semakin tinggi latar pendidikan pekerja maka semakin tinggi pula tingkat pemahaman akan spesialisasi dan beban kerja dalam penyelesaian tugas, Hal ini sesuai menurut Ravianto (1998, *dalam* Yuniarsih & Suwatno, 2008:159) menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai adalah pendidikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

4. Distribusi sampel berdasarkan jabatan

Tabel 4.4 Distribusi Sampel Berdasarkan Jabatan

No	Kategori Jabatan	Jumlah	%
1	Pejabat Eselon	4	20
2	Pelaksana Tugas (Plt)	4	20
3	Staf	12	60
Jumlah		20	100

Sumber: pengolahan data primer, 2010

Berdasarkan data distribusi sampel berdasarkan jabatan pada tabel 4.4, disimpulkan bahwa jumlah pejabat eselon berjumlah sama dengan pelaksana tugas (Plt), yaitu sebanyak 4 orang. Sedangkan jumlah staf pelaksana berjumlah paling banyak dengan jumlah sebanyak 12 orang. Berkaitan dengan struktur organisasi, meskipun jabatan telah diisi oleh pelaksana tugas (plt), namun dalam hal pemanfaatan struktur organisasi, pelaksana tugas (plt) belum memenuhi persyaratan kepangkatan untuk menduduki jabatan, karena menurut Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, bahwa untuk menduduki suatu jabatan, minimal diisi oleh pegawai yang memiliki pangkat setingkat lebih rendah dari pangkat yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan.

UNIVERSITAS TERBUKA

5. Distribusi sampel berdasarkan pendidikan/pelatihan yang diikuti berkaitan dengan tugas

Tabel 4.5 Distribusi Sampel Berdasarkan Pendidikan/Pelatihan

No	Kategori	Jumlah	%
1	Pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat)	11	55
2	Pegawai yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat)	9	45
Jumlah		20	100

Sumber: pengolahan data primer, 2010

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Berdasarkan data distribusi sampel berdasarkan jabatan pada tabel 4.5, disimpulkan bahwa pegawai yang telah mengikuti diklat sebanyak 11 orang dengan persentase 55 %. Sedangkan pegawai yang belum mengikuti diklat yang berkaitan dengan tugas sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 45 %. Ini menandakan bahwa, jumlah pegawai yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan guna menunjang pelaksanaan pekerjaan masih cukup banyak. Berkaitan dengan efektivitas organisasi, salah-satunya dipengaruhi oleh produktivitas kerja pegawai. Produktivitas kerja pegawai sendiri salah satunya dipengaruhi oleh keterampilan menurut Ravianto (1998, *dalam* Yuniarsih & Suwatno, 2008:159), terutama bila dihubungkan dengan program pelatihan pegawai yang bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan, juga untuk menutupi *gap* antara kecakapan pegawai dengan permintaan jabatan. Umar (2008:13) menambahkan bahwa program pelatihan pegawai untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja.

C. Analisis dan Pembahasan

1. Deskripsi data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran sejumlah daftar pertanyaan (kuesioner) yang diberikan pada sampel yang telah ditentukan pada saat memulai penelitian yaitu para pegawai dilingkungan DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah sebanyak 35 (tiga puluh lima) orang sampel, namun sampel yang mengembalikan hasil kuesioner kepada peneliti hanya 20 (dua puluh) orang sampel. Proses penghitungan skor dilakukan dengan menggunakan komputer dengan program SPSS 15.0. Hal ini dimaksudkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

untuk menghindari kesalahan dalam menghitung skor serta mempermudah dan mempersingkat proses penghitungan, sehingga penelitian dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Rumusan pertanyaan yang termuat dalam kuesioner mengacu pada komponen-komponen efektivitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah yang digunakan dalam penelitian ini.

Uji realibilitas dan validitas data mentah dilakukan untuk mengecek konsistensi alat ukur dan validitas dari masing-masing kuesioner. Guna memperoleh hasil penghitungan yang akurat, proses penghitungan dengan menggunakan komputer dengan program SPSS versi 15.0, dan hasil hasilnya peneliti kemukakan sebagai berikut :

1). Reliabilitas

Reliabilitas menurut Sugiyono (2003:137), berarti instrumen yang digunakan untuk mengukur dapat diandalkan dalam melakukan pengukuran serta menunjukkan konsistensi suatu instrumen dalam mengukur suatu gejala yang sama. Suatu instrumen pengukuran apabila dapat digunakan lebih dari satu kali (2 kali atau lebih) untuk mengukur gejala yang sama serta hasil pengukuran yang diperoleh tidak berbeda jauh atau relatif, maka alat pengukur tersebut dikatakan handal.

Alat statistik dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha* yang membandingkan dan mengukur korelasi antar jawaban sampel pada tahap uji coba kuesioner. Kuesioner dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha* terhitung lebih besar dari 0,60 atau bila hasil penghitungan mendekati nilai 1,00 maka kuesioner dapat dikatakan handal dan layak digunakan. Melalui penghitungan dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

bantuan komputer dengan Program SPSS 15.0 diperoleh nilai koefisien reliabilitas *Cronbach Alpha* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6 Koefisien Reliability Efektivitas Organisasi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,696	35

Sumber : SPSS versi 15.0

Dengan melihat hasil koefisien reliabilitas (*Alpha Cronbach*) yang tertera pada tabel tersebut, yaitu efektivitas organisasi dan faktor -faktor yang mempengaruhinya dengan nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,696, dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan reliabel, artinya semua instrumen kuesioner yang disebarkan pada sampel cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

2). Validitas

Menurut Sugiyono (2003:137), valid berarti instrumen yang digunakan untuk mengukur dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dalam suatu penelitian. Dengan demikian validitas merupakan suatu kriteria yang dijadikan tolok ukur untuk menunjukkan tingkat kesahihan suatu alat pengukur data.

Suatu instrumen dikatakan valid, apabila instrumen digunakan untuk menggali suatu data akan menghasilkan data yang mempunyai validitas tinggi. Dalam penelitian ini pengujian validitas instrumen atau alat pengukur data yang digunakan rumus korelasi dari *Pearson Product Moment*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Setelah dilakukan penghitungan dengan teknik korelasi *Product Moment* diperoleh koefisiensi butir (r_{hitung}) untuk 35 butir instrumen/kuesioner yang digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah, dengan jumlah sampel sebanyak 20 orang (n = 20 orang), dengan tingkat signifikansi (α = 5% = 0,05) yang berarti tingkat kepercayaan 95% (100% - 5%) didapat r_{tabel} (tabel *Product Moment*) hasil penghitungan dengan menggunakan SPSS 15.0 dengan derajat kebebasan (df) 20, maka didapatkan hasil 0.2841, artinya bila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir kuesioner tersebut tidak valid, dan apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir kuesioner tersebut dapat digunakan (valid). Dari perhitungan statistik untuk kompetensi perencana ternyata ditemukan bahwa r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel}, sehingga dapat dikatakan semua butir instrumen/kuesioner berpredikat sahih. Nilai-nilai koefisien korelasi untuk validitas instrumen, disajikan pada tabel yang terdapat pada lampiran III.

Nilai r_{hitung} dilihat pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* yang nilai setiap kuesionernya melebihi nilai r_{tabel}. Berdasarkan data yang tertera pada tabel yang terdapat pada lampiran III, dapat diketahui bahwa nilai-nilai koefisien korelasi untuk validitas instrumen efefektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah yang diperoleh lebih besar dari r_{tabel} dan seluruh instrumen sebanyak 35 butir dikatakan sahih.

2. Tolok ukur efektivitas organisasi

   a. Kemampuan menyesuikan diri (*adaptability*)

Kemampuan menyesuaikan diri (*adaptability*) sebuah organisasi adalah salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur apakah organisasi tersebut sudah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

dapat dikatakan organisasi yang efektif. Berikut kita bahas sub indikator dari pada Kemampuan Menyesuikan Diri (*Adaptability*) yaitu :

1) Peran DPPKAD dalam bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah dapat dilihat dari jumlah jawaban sampel berikut ini :

Tabel 4.7 Peran DPPKAD dalam Bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Penting	1	0	0	0
2	Kurang Penting	2	0	0	0
3	Penting	3	4	12	14,81
4	Sangat Penting	4	11	44	54,32
5	Sangat Sangat Penting	5	5	25	30,87
			20	81	100
n = 20		Skor		81/20 = 4,05	

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 1

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut jawaban sampel tentang Peran DPPKAD dalam bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah diketahui 14,81% sampel menjawab penting, 54,32% sampel menjawab sangat penting dan 30,87% sampel menjawab sangat-sangat penting. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 4,05 dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa peran DPPKAD dalam bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah adalah sangat penting. Peran penting ini sejalan dengan pengukuran efektivitas organisasi menurut Ivancevich & Matteson (1999, *dalam* Hutapea & Thoha, 2008:59) bahwa efektivitas organisasi dapat diukur dengan melihat dua hal, yaitu: pencapaian sasaran dan proses pelaksanaan organisasi, kedua hal tersebut mempunyai peran yang sama penting bagi organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi. Berkaitan dengan jawaban sampel bahwa peran DPPKAD Kabupaten Bangka

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Tengah telah dilakukan dengan sangat baik, artinya dalam mengelola pendapatan, keuangan dan aset daerah, organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah telah melaksanakan tugas dan fungsi pokok organisasinya dengan sangat baik.

2) DPPKAD telah melaksanakan fungsinya dengan baik dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 4.8 Pelaksanaan Fungsi DPPKAD

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Berfungsi	1	0	0	0
2	Kurang Berfungsi	2	0	0	0
3	Berfungsi	3	7	21	27,28
4	Sangat Berfungsi	4	9	36	46,75
5	Sangat Sangat Berfungsi	5	4	20	25,97
			20	77	100
n = 20		Skor	77/20 = 3,85		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 2

Berdasarkan tabel 4.8 tersebut pelaksanan fungsi DPPKAD diketahui 27,28% sampel menjawab berfungsi, 46,75% sampel menjawab sangat berfungsi dan 25,97% sampel menjawab sangat-sangat berfungsi. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,85 dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa DPPKAD telah melaksanakan fungsinya dengan sangat baik. Pelaksanaan fungsi DPPKAD yang sangat baik tersebut menurut Wursanto (2005:42) artinya organisasi DPPKAD telah melaksanakan fungsi dinamis dari sebuah oraganisasi, dimana aktivitas atau kegiatan yang ada di dalam organisasi serta segala macam aspek yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan yang hendak dicapai telah dilaksanakan oleh DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dengan sangat baik.

3) Implementasi perubahan kebijakan pemerintah (Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Tabel 4.9 Implementasi Perubahan Kebijakan Pemerintah (Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007)

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak mengimplementasikan	1	0	0	0
2	Belum mengimplementasikan	2	0	0	0
3	Akan mengimplementasikan	3	0	0	0
4	Sudah mengimplementasikan	4	15	60	70,59
5	Betul-betul mengimplementasikan	5	5	25	29,41
			20	85	100
n = 20		Skor	83/20 = 4,25		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 3

Berdasarkan tabel 4.9 tersebut, implementasi perubahan kebijakan pemerintah (Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007) pada tubuh organisasi DPPKAD diketahui 70,59% sampel menjawab sudah mengimplementasikan, 29,41% sampel menjawab betul-betul mengimplementasikan. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 4,25 dimana termasuk dalam kriteria sangat-sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa organisasi DPPKAD telah betul-betul mengimplementasikan perubahan kebijakan Pemerintah (Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007). Robbins (1994:225) mengemukakan bahwa organisasi yang efektif harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya agar mereka dapat mempertahankan dan meningkatkan keefektifannya. Kelangsungan dan daya kemampuan untuk hidup suatu organisasi sepenuhnya tergantung pada kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi melalui interaksi yang terus-menerus dengan lingkungannya (Winardi,2007:83-84). Ini berarti bahwa, Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang mengatur susunan, kedudukan, tugas pokok organisasi dalam menjalankan urusan wajib dan urusan pilihan Pemerintah, telah terwadahi dalam bentuk suatu organisasi yang ada di daerah Kabupaten Bangka Tengah dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

memperhatikan keuangan, potensi dan kekhasan daerah dalam rangka otonomi daerah dan telah diimplementasikan oleh organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah.

Dari hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIBB, bahwa bentuk implementasi yang sudah dilakukan oleh DPPKAD dengan perubahan kebijakan pemerintah (PP No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah) adalah perubahan nomenklatur nama kantor yang semula BPKD (Badan Pengelola Keuangan Daerah) menjadi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) dan ada penambahan Bidang Aset Daerah.

4) Penentuan target penerimaan pajak dengan memperhatikan kondisi pasar, stabilitas ekonomi subjek pajak yang menjadi sasaran pajak dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10 Penentuan Target Penerimaan Pajak dengan Memperhatikan Kondisi Pasar,Stabilitas Ekonomi Subjek Pajak yang Menjadi Sasaran Pajak

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Memperhatikan	1	0	0	0
2	Kurang Memperhatikan	2	0	0	0
3	Memperhatikan	3	10	30	41,09
4	Sangat Memperhatikan	4	7	28	38,36
5	Sangat Sangat Memperhatikan	5	3	15	20,55
			20	73	100
n = 20		Skor	73/20 = 3,65		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 4

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Berdasarkan tabel 4.10 tersebut jawaban sampel tentang penentuan target penerimaan pajak dengan memperhatikan kondisi pasar, stabilitas ekonomi subjek pajak yang menjadi sasaran pajak diketahui 41,09% sampel menjawab memperhatikan, 38,36% sampel menjawab sangat memperhatikan dan 20,55% sampel menjawab sangat-sangat memperhatikan. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,65 dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa DPPKAD dalam menentukan target penerimaan pajak sangat memperhatikan kondisi pasar, stabilitas ekonomi subjek pajak yang menjadi sasaran pajak.

Siagian (2008:33-34) dalam bukunya menyatakan bahwa organisasi harus berinteraksi dengan lingkungannya. Hal ini dikarenakan dalam perjalanannya, organisasi akan dipengaruhi dengan tingkat tertentu oleh dampak peristiwa, perkembangan dan sifat perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Perhitungan terhadap dampak faktor lingkungan eksternal sangat ditekankan walaupun sulit melakukan perhitungan tersebut, dikarenakan kondisi pasar dan ekonomi akan berpengaruh pada pemilihan alternatif strategi yang diperkirakan mendukung upaya organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya utnuk kelancaran roda perekonomian.

5) Penggunaan teknologi dalam melaksanakan tugas sehari-hari dapat dilihat pada tabel berikut ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Tabel 4.11 Penggunaan Teknologi dalam Melaksanakan Tugas Sehari-hari

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak menggunakan	1	0	0	0
2	Kadang-kadang	2	0	0	0
3	Sudah menggunakan	3	12	36	49,32
4	Sering	4	3	12	16,44
5	Selalu menggunakan	5	5	25	34,24
			20	73	100
n = 20		Skor	73/20 = 3,65		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 5

Berdasarkan tabel 4.11 tersebut jawaban sampel tentang penggunaan teknologi dalam melaksanakan tugas sehari-hari pada organisasi DPPKAD diketahui 49,32% sampel menjawab sudah menggunakan,16,44% sampel menjawab sering dan 34,24% sampel menjawab selalu menggunakan. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,65 dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa organisasi DPPKAD sering menggunakan teknologi dalam menyelesaikan tugasnya sehari-hari. Penggunaan teknologi sangat berperan dalam semua fase aktivitas organisasi, yaitu *input*-proses-*output*, agar dapat lebih efesien, inovatif, dan pemenuhan keinginan *stakeholder* menurut Jones (*dalam* Purwanto, *et. al* ,2008:1.34), teknologi adalah determinan utama dari struktur menurut Woodward seperti dikutip oleh Jones (*dalam* Purwanto, *et. al* ,2008:1.34). Senada dengan hasil wawancara dengan Henry F., SE. Plt. Kabid Aset DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 04 Mei 2010 pukul 09.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIBB, bahwa DPPKAD sering menggunakan aplikasi program komputer dalam menyelesaikan tugasnya sehari-hari yaitu Sistem Penggajian Pegawai (program

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

gaji), Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (SAKD), Program Bendahara, dan Sistem Informasi Barang Daerah (SIMBADA).

b. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja sebuah organisasi adalah salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur apakah organisasi tersebut sudah dapat dikatakan organisasi yang efektif. Berikut kita bahas sub indikator dari pada produktivitas kerja yaitu :

1) Penetapan PAD dicapai sesuai dengan target yang telah ditentukan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.12 Penetapan PAD Dicapai Sesuai dengan Target yang Telah Ditentukan

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Sesuai	1	0	0	0
2	Belum Sesuai	2	0	0	0
3	Sesuai	3	15	45	69,23
4	Sangat Sesuai	4	5	20	30,77
5	Sangat Sangat Sesuai	5	0	0	0
			20	65	100
n = 20		Skor	65/20 = 3,25		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 6

Berdasarkan tabel 4.12 tersebut jawaban sampel tentang Penetapan PAD dicapai sesuai dengan target yang telah ditentukan diketahui 69,23% sampel menjawab sesuai, dan 30,77% sampel menjawab sangat sesuai. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,25 dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa setiap Penetapan PAD dicapai sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Meskipun demikian, menurut Mardiasmo (2004:148) bahwa pemahaman seperti itu sebenarnya kurang tepat, bahwa otonomi daerah bukan berarti

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

eksploitasi daerah untuk menghasilkan PAD yang setinggi-tingginya. Jika otonomi diartikan sebagai eksploitasi PAD, maka masyarakat daerahlah yang akan terbebani. Pemerintah daerah sebaiknya tidak menambah pungutan yang bersifat pajak (menambah jenis pajak baru), kalaupun mau menambah pungutan pajak dalam rangka memenuhi target PAD yang telah ditetapkan, hendaknya yang bersifat retribusi, sedangkan pajak diupayakan sebagai *"the last effort"* saja. Bahkan idealnya pungutan pajak yang dibayar masyarakat adalah pajak pusat saja.

Penerimaan daerah dalam konteks otonomi dan desentralisasi saat ini masih didominasi oleh bantuan sumbangan dari pemerintah pusat, baik dalam bentuk Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK) dan bagi hasil, sedangkan porsi PAD masih relatif kecil. Mardiasmo (2004:155) menjelaskan bahwa pada kontribusi PAD untuk daerah kabupaten seluruh Indonesia dari tahun 1991-1995 hanya mencapai 12-15% dari total penerimaan daerah, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi rata-rata PAD masih jauh lebih rendah (12,63%) dibandingkan dengan sumbangan dan bantuan dari pemerintah pusat (70,52%). Demikian halnya dengan Kabupaten Bangka Tengah melalui DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dapat mencapai PAD-nya sesuai target yang ditentukan, namun hanya memberikan kontribusi rata-rata 5,47 % dari total penerimaan daerah.

2) Kesesuaian proses penetapan target PAD pada setiap tahunnya dengan data potensi yang *riil* dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Tabel 4.13 Kesesuaian Proses Penetapan Target PAD pada Setiap Tahunnya dengan Data Potensi yang *Riil*

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Sesuai	1	0	0	0
2	Belum Sesuai	2	3	6	10,53
3	Sesuai	3	17	51	89,47
4	Sangat Sesuai	4	0	0	0
5	Sangat Sangat Sesuai	5	0	0	0
			20	57	100
n = 20		Skor	57/20 = 2,85		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 7

Berdasarkan tabel 4.13 tersebut jawaban sampel tentang kesesuaian proses penetapan target PAD pada setiap tahunnya dengan data potensi yang *riil* diketahui 10,53% sampel menjawab belum sesuai dan 89,47% sampel menjawab sesuai. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,85 dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa proses penetapan target PAD pada setiap tahunnya sudah sesuai dengan data potensi *riil*.

Menurut Mardiasmo (2004:146) pemerintah daerah hendaknya dapat meningkatkan PAD dan mengurangi ketergantungan terhadap pembiayaan dari pusat, sehingga meningkatkan otonomi dan keleluasaan daerah. Menjadi penting bagi pemerintah daerah untuk menghitung potensi Pendapatan Asli Daerah yang riil dimiliki daerah, untuk itu diperlukan metode pengitungan potensi PAD yang sistematis dan rasional. Meskipun proses penetapan target PAD oleh DPPKAD Bangka Tengah berdasarkan hasil kuesioner yang diisi oleh sampel sudah sesuai dengan data potensi riil, namun belum menggunakan metode penghitungan potensi PAD yang sistematis dan rasional.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Berdasarkan hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIBB, bahwa proses penetapan target PAD pada setiap tahunnya sudah sesuai dengan data potensi yang *riil,* namun masih ada juga potensi-potensi yang dapat menjadi target PAD akan tetapi belum dikelola secara optimal. Menentukan besaran target nominal PAD pada tiap tahunnya adalah dengan berkoordinasi dengan SKPD terkait, memperhatikan jumlah penerimaan tahun sebelumnya dan memperhatikan potensi target PAD yan dituju, dan adapun indikator-indikator yang dipakai untuk mendata potensi PAD adalah laporan-laporan penerimaan PAD tahun sebelumnya dan perundang-undangan yang mengatur pajak dan retribusi daerah. Penerimaan PAD tahun 2004-2008 masih menggunakan UU No. 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, untuk Penerimaan PAD tahun 2009 sudah mengaplikasikan Undang-undang No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

3) Proses penetapan target PAD setiap tahunnya yang merujuk pada realisasi tahun sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.14 Proses Penetapan Target PAD pada Setiap Tahunnya Terhadap Realisasi Tahun Sebelumnya

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Merujuk	1	0	0	0
2	Belum Merujuk	2	0	0	0
3	Merujuk	3	19	57	93,44
4	Sangat Merujuk	4	1	4	6,56
5	Sangat Sangat Merujuk	5	0	0	0
			20	61	100
n = 20		Skor	61/20 = 3,05		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 8

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Berdasarkan tabel 4.14 tersebut jawaban sampel tentang proses penetapan target PAD pada setiap tahunnya terhadap realisasi tahun sebelumnya, diketahui 93,44% sampel menjawab merujuk dan 6,56% sampel menjawab sangat merujuk. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,05 dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa Proses penetapan target PAD pada setiap tahunnya selalu merujuk pada realisasi tahun sebelumnya.

Memperhatikan realisasi PAD tahun sebelumnya menjadi penting dalam rangka mengoptimalisasikan pajak dan retribusi daerah dalam pembiayaan daerah, sehingga menurut Sutedi (2009:160) diperlukan upaya intensifikasi dan ekstensifikasi subjek dan objek pendapatan. Disamping memperhatikan realisasi sebelumnya, kondisi sosial, ekonomi dan politik juga harus diperhatikan, karena pajak daerah yang baik (salah satu unsur PAD), akan mendorong peningkatan pelayanan publik yang pada gilirannya akan meningkatkan perekonomian daerah yang bersangkutan.

4) Pada lima tahun terakhir, DPPKAD sudah melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan basis penerimaan PAD

Tabel 4.15 DPPKAD pada Lima Tahun Terakhir Melakukan Usaha-Usaha untuk Meningkatkan Basis Penerimaan PAD

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak	1	0	0	0
2	Belum	2	10	20	40
3	Sudah	3	10	30	60
4	Sering	4	0	0	0
5	Sangat Sangat Sering	5	0	0	0
			20	50	100
n = 20		Skor	50/20 = 2,5		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 9

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Berdasarkan tabel 4.15 tersebut jawaban sampel tentang usaha-usaha DPPKAD dalam meningkatkan PAD pada lima tahun terakhir, 40% sampel menjawab belum, dan 60% sampel menjawab sudah. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,5 dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa pada lima tahun terakhir, DPPKAD sudah melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan basis penerimaan PAD.

Menurut Mardiasmo (2004:153-155), untuk meningkatkan PAD, pemerintah daerah perlu memperbaiki sistem perpajakan daerah yaitu upaya intensifikasi pajak daerah, penyuluhan dan pengawasan pajak. Pada prinsipnya, sistem perpajakan harus ekonomis, efesien, dan adil (*economy, efficiency, and equity*), serta sederhana dalam pengadministrasinya. Peningkatan PAD juga dapat dengan mengoptimalkan peran BUMD dan BUMN, investasi swasta sebagai pemacu utama pertumbuhan dan pembangunan ekonomi daerah, dan mampu memberikan iklim/suasana yang kondusif untuk berinvestasi dan berusaha.

Usaha yang dilakukan DPPKAD untuk memperluas basis PAD dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIB, yaitu dengan mengoptimalkan pengelolaan potensi penerimaan PAD yang sudah ada seperti : pembagian hasil *air port tax,* pembagian pungut parkir dan lain-lain. Ekstensifikasi dan Intensifikasi PAD serta meningkatkan pajak reklame.

5) Langkah-langkah yang dilakukan DPPKAD terhadap orang-orang yang tidak membayar pajak, tanggapan sampel dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Tabel 4.16 Langkah-Langkah yang Dilakukan DPPKAD Terhadap Orang-Orang yang Tidak Membayar Pajak

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Sesuai	1	9	9	24,32
2	Belum Sesuai	2	5	10	27,03
3	Sesuai	3	6	18	48,65
4	Sangat Sesuai	4	0	0	0
5	Sangat Sangat Sesuai	5	0	0	0
			20	37	100
n = 20		Skor	37/20 = 1,85		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 10

Berdasarkan tabel 4.16 tersebut jawaban sampel tentang Langkah-langkah yang dilakukan DPPKAD terhadap orang-orang yang tidak membayar pajak diketahui 24,32% sampel menjawab tidak sesuai, 27,03% sampel menjawab belum sesuai dan 48,65% sampel menjawab sesuai. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 1,85 dimana termasuk dalam kriteria kurang baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa Langkah-langkah yang dilakukan DPPKAD terhadap orang-orang yang tidak membayar pajak belum sesuai.

Sejalan dengan hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIBB, bahwa langkah-langkah yang dilakukan oleh DPPKAD terhadap objek pajak yang masih menunggak adalah dengan mengadakan sosialisasi, penyuluhan, pendataan penambahan objek pajak dan penagihan langsung kepada objek pajak.

Berbeda dengan dua pendapat sebelumnya, menurut hasil wawancara dengan Jasmani, Kabid Pendapatan, pada hari Kamis tanggal 6 Mei 2010 pukul 11.00

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

WIBB, bahwa langkah-langkah yang diambil oleh DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah terhadap wajib pajak yang menunggak dalam membayar pajak maupun retribusi daerah selama ini lebih pada pendekatan secara persuasif, artinya disamping terus dilakukan penagihan, Bidang Pendapatan juga menawarkan keringanan berupa pembayaran melalui cicilan. Kemudian menurut Jasmani juga bahwa dalam melakukan penagihan ini terdapat kendala, diantaranya adalah tidak adanya tim penertiban tunggakan pajak, sehingga dalam hal pemberian sanksi kepada wajib pajak yang menunggak cenderung tidak dilakukan, padahal secara aturan bahwa apabila 30 hari setelah ketetapan pajak dikeluarkan, kewajiban pajak belum diselesaikan oleh wajib pajak, maka denda akan dikenakan sebesar 2% setiap bulan tunggakan. Kondisi ini didukung oleh pendapat Mardiasmo (2004:153-154), bahwa kepatuhan membayar pajak masyarakat Indonesia masih sangat rendah. Hal tersebut ditunjukkan dengan rendahnya *tax ratio* yang hanya sebesar 12%, sedangkan *tax ratio* untuk negara-negara ASEAN rata-rata 25%. Langkah yang ditempuh dalam peningkatan ketaatan pajak (*tax compliance*), pemerintah daerah dapat bekerja sama dengan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) setempat untuk melakukan pengawasan pajak, memberikan penghargaan kepada masyarakat yang taat membayar pajak, dan memberikan sanksi kepada wajib pajak yang tidak taat (*punishment*).

6) Kontribusi realisasi pajak daerah yang dipungut langsung oleh DPPKAD terhadap PAD, tanggapan sampel dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Tabel 4.17 Kontribusi Realisasi Pajak Daerah yang Dipungut Langsung oleh DPPKAD Terhadap PAD

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Sangat randah	1	5	5	13,16
2	Rendah	2	12	24	63,16
3	Sedang	3	3	9	23,68
4	Tinggi	4	0	0	0
5	Sangat Tinggi	5	0	0	0
			20	38	100
n = 20		Skor	38/20 = 1,9		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 11

Berdasarkan tabel 4.17 tersebut jawaban sampel tentang kontribusi realisasi pajak daerah yang dipungut langsung oleh DPPKAD terhadap PAD, diketahui 13,16% sampel menjawab sangat rendah, 63,16% sampel menjawab rendah dan 23,68% sampel menjawab sedang. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 1,9 dimana termasuk dalam kriteria kurang baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa kontribusi realisasi pajak daerah yang dipungut langsung oleh DPPKAD terhadap PAD adalah rendah.

Kelemahan sistem yang menyebabkan banyak potensi pajak daerah yang tidak terkendali. Sehingga tidak terjaminnya bahwa semua potensi penerimaan terkumpul dan dicatat ke dalam sistem akuntansi pemerintah daerah dan tidak terjaminnya ketaatan terhadap prosedur dan kebijakan manajemen yang telah ditetapkan. Selain itu, penyerdehanaan dalam prosedur administrasi memberikan kemudahan bagi masyarakat membayar pajak sehungga dapat meningkatkan kepatuhan membayar pajak. Hal tersebut ditunjukkan dengan kepatuhan membayar pajak masyarakat Indonesia masih sangat rendah. Hal tersebut ditunjukkan dengan rendahnya *tax ratio* yang hanya sebesar 12%, sedangkan *tax ratio* untuk negara-negara ASEAN rata-rata 25% (Mardiasmo, 2008:153).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Kontribusi realisasi pajak daerah yang dipungut langsung oleh DPPKAD terhadap PAD selama 5 tahun terakhir, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.18 Kontribusi Pajak Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah Selama 5 Tahun Anggaran 2005 S/D 2009 (dalam ribuan)

Tahun Anggaran	Pajak Daerah (Rp)	Total Penerimaan PAD (Rp)	Persentase Kontribusi Pajak Daerah terhadap PAD (%)
2005	8.461.148	12.215.500	69,27
2006	1.460.300	11.009.981	13,26
2007	1.241.349	7.610.865	16,31
2008	2.746.018	10.253.661	26,78
2009	2.576.265	19.042.480	13,53
	16.485.080	60.132.487	27,41

Sumber : DPPKAD Kab. Bangka Tengah, 2010

Berdasarkan tabel 4.18 tersebut, dapat dijelaskan bahwa besarnya persentase kontribusi pajak daerah terhadap pendapatan asli daerah selama lima tahun terakhir masih sangat rendah sebesar 27,41%. Demikian juga halnya, bila dilihat dari kontribusi per-tahun pajak daerah terhadap PAD mulai dari tahun 2005 hingga tahun 2009 cenderung mengalami penurunan. Hal ini menandakan bahwa kecilnya kontribusi pajak daerah dalam menyumbang pendapatan asli daerah Kabupaten Bangka Tengah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Jasmani, Kabid Pendapatan, pada hari Kamis tanggal 6 Mei 2010 pukul 11.00 WIBB, bahwa kecilnya kontribusi pajak daerah dikarenakan banyaknya wajib pajak yang menunggak dalam membayar pajak maupun retribusi daerah. Selama ini dalam penagihan terhadap tunggakan pajak lebih pada pendekatan secara persuasif, artinya disamping terus dilakukan penagihan, Bidang Pendapatan juga menawarkan keringanan berupa pembayaran melalui cicilan. Kemudian menurut Jasmani juga mengemukakan bahwa dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

melakukan penagihan ini terdapat kendala, diantaranya adalah tidak adanya tim penertiban tunggakan pajak, sehingga dalam hal pemberian sanksi kepada wajib pajak yang menunggak cenderung tidak dilakukan.

7) Ketepatan langkah-langkah DPPKAD dalam menghadapi jumlah wajib pajak yang terus meningkat, tanggapan sampel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.19 Ketepatan Langkah-langkah DPPKAD dalam Menghadapi Jumlah Wajib Pajak yang Terus Meningkat

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (b*f)	Persentase (%)
1	Tidak tepat	1	4	4	9,76
2	Kurang tepat	2	11	22	53,65
3	Tepat	3	5	15	36,59
4	Tepat sekali	4	0	0	0
5	Sangat sangat tepat	5	0	0	0
			20	41	100
n = 20		Skor	41/20 = 2,05		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 12

Berdasarkan tabel 4.19 tersebut jawaban sampel tentang ketepatan langkah-langkah DPPKAD dalam menghadapi jumlah wajib pajak yang terus meningkat, diketahui 9,76% sampel menjawab tidak tepat, 53,65% sampel menjawab kurang tepat dan 36,59% sampel menjawab tepat. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,05 dimana termasuk dalam kriteria kurang baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa langkah-langkah DPPKAD dalam menghadapi jumlah wajib pajak yang terus meningkat kurang tepat.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dan hasil wawancara dengan Jasmani, Kabid Pendapatan, pada hari Kamis tanggal 6 Mei 2010 pukul 11.00 WIBB, Beliau tidak dapat memberikan jawaban yang pasti mengenai langkah-langkah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dalam menghadapi wajib pajak yang terus meningkat dikarenakan tidak adanya suatu sistem yang mengatur secara tegas mengenai perpajakan daerah yang dikelola oleh DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah. Padahal menurut Mardiasmo (2004:153-154), sistem perpajakan yang menganut *self assessment*, maka pemerintah daerah bersifat pasif, namun harus proaktif memberikan penyuluhan dan pengawasan pajak kepada masyarakatnya dan bekerjasama dengan Kantor Pelayanan Pajak Setempat untuk mengoptimalkan penerimaan.

8) Menilai sarana pelayanan terhadap wajib pajak, tanggapan sampel dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.20 Penilaian Sarana Pelayanan Terhadap Wajib Pajak

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak memadai	1	2	2	4,88
2	Kurang memadai	2	15	30	73,17
3	memadai	3	3	9	21,95
4	sangat memadai	4	0	0	0
5	Sangat sangat memadai	5	0	0	0
			20	41	100
n = 20		Skor	41/20 = 2,05		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 13

Berdasarkan tabel 4.20 tersebut jawaban sampel tentang sarana pelayanan terhadap wajib pajak adalah 4,88% sampel menjawab tidak memadai, 73,17% sampel menjawab kurang memadai dan 21,95% sampel menjawab memadai. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,05 dimana termasuk dalam kriteria kurang baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa sarana pelayanan terhadap wajib pajak kurang memadai. Menurut Ravianto (1985, *dalam* Sundarso, 1988:9.10) untuk peningkatan produktivitas salah satu faktornya dipengaruhi oleh sarana produksi, yang dalam kaitannya dengan organisasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

DPPKAD adalah sarana pelayanan terhadap wajib pajak dirasakan kurang oleh para sampel, sehingga pada akhirnya akan mengurangi produktivitas daripada organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah.

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, peneliti melihat bahwa dukungan sarana kerja berupa komputer pada bidang pendapatan jumlahnya masih relatif sedikit dengan 2 unit komputer, padahal apabila dukungan sarana peralatan ini maksimal dari jumlah yang dibutuhkan akan lebih memudahkan pelayanan administrasi yang berkaitan dengan penerimaan daerah. Hal ini juga dibenarkan oleh Jasmani, Kabid Pendapatan DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah yang disampaikan kepada peneliti secara lisan bahwa memang benar jumlah sarana komputer di bidang pendapatan terbilang masih sedikit, sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan cenderung dilakukan secara bergantian.

9) Pemberdayaan UPT (Unit Pelaksana Teknis) DPPKAD di setiap kecamatan se-Kabupaten Bangka Tengah, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.21 Pemberdayaan UPT (Unit Pelaksana Teknis) DPPKAD Di Setiap Kecamatan se-Kabupaten Bangka Tengah

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak berfungsi	1	1	1	2,32
2	Belum berfungsi	2	15	30	69,77
3	Sudah berfungsi	3	4	12	27,91
4	Sangat berfungsi	4	0	0	0
5	Sangat sangat berfungsi	5	0	0	0
			20	43	100
n = 20		Skor	45/20 = 2,15		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 14

Berdasarkan tabel 4.21 tersebut jawaban sampel tentang pemberdayaan UPT (unit pelaksana teknis) DPPKAD di setiap kecamatan se-Kabupaten Bangka Tengah, diketahui 2,32% sampel menjawab tidak berfungsi, 69,77% sampel

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

menjawab belum berfungsi dan 27,91% sampel menjawab sudah berfungsi. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,15 dimana termasuk dalam kriteria kurang baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa DPPKAD belum dapat memfungsikan UPT yang terdapat di setiap kecamatan dengan baik.

Pengamatan peneliti di lapangan bahwa hanya terdapat 2 (dua) Unit Pelaksana Teknis (UPT) DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah yang telah berfungsi dalam melayani urusan perpajakan yang berkaitan dengan penerimaan daerah, yaitu UPT Kecamatan Pangkalan Baru dan UPT Kecamatan Sungai Selan. Seharusnya pada DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah terdapat 6 Unit Pelaksana Teknis karena Kabupaten Bangka Tengah memiliki 6 kecamatan. Menurut Siagian (2008:130) Produktivitas sering pula dikaitkan dengan cara dan sistem yang efisien sehingga proses produksi (pekerjaan) berlangsung tepat waktu dan demikian tidak diperlukan kerja lembur dengan segala implikasinya, terutama implikasi biaya.

Berkaitan dengan organisasi DPPKAD yang belum dapat memfungsikan UPT yang terdapat di setiap kecamatan secara optimal, sehingga pegawai dari DPPKAD yang berkedudukan di Koba diharuskan berkeliling ke seluruh wilayah Kabupaten Bangka tengah, dikarenakan UPT yang ada di kecamatan belum aktif, dengan demikian terdapat inefisiensi biaya dengan adanya penambahan biaya perjalanan dinas, kemudian waktu yang diperlukan untuk mengumpulkan pajak dan retribusi daerah lebih lama.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

c. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja pada sumber daya manusia sebuah organisasi adalah salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur apakah organisasi tersebut sudah dapat dikatakan organisasi yang efektif. Berikut kita bahas sub indikator dari pada kepuasan kerja yaitu :

1) Kesesuaian pemberian imbalan tertentu atas prestasi yang dicapai oleh pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.22 Kesesuaian Pemberian Imbalan Tertentu atas Prestasi yang Dicapai oleh Pegawai

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Sesuai	1	0	0	0
2	Belum Sesuai	2	1	2	3,23
3	Sesuai	3	17	51	82,26
4	Sangat Sesuai	4	1	4	6,45
5	Sangat Sangat Sesuai	5	1	5	8,06
			20	62	100
n = 20		Skor	62/20 = 3,1		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 15

Berdasarkan tabel 4.22 tersebut jawaban sampel tentang Kesesuaian pemberian imbalan tertentu atas prestasi yang dicapai oleh pegawai diketahui 3,23% sampel menjawab belum sesuai, 82,26% sampel menjawab sesuai, 6,45% sampel menjawab sangat sesuai dan 8,06% sampel menjawab sangat-sangat sesuai. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,1 dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa pemberian imbalan tertentu atas prestasi yang dicapai oleh pegawai sudah sesuai.

Sistem intensif merupakan tambahan bagi upah/gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

tidak/kurang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas-tugasnya. Dengan demikian akan berlangsung kompetensi sehat dalam berprestasi, yang merupakan motivasi kerja berdasarkan pemberian intensif (Nawawi, 2008:373).

Pelaksanaan pemberian intensif pada organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dimana pemberian berupa intensif/imbalan tertentu atas prestasi kerja pegawai atau beban kerja, berdasarkan Peraturan Bupati yang diterbitkan pada setiap tahun anggaran berjalan. Sistem stimulus remunerasi berupa tambahan penghasilan (insentif) ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIB, bahwa pemberian imbalan tertentu/insentif diberikan berdasarkan tingkatan eselon atau beban kerja dan tanggungjawab pekerjaan masing-masing pegawai.

2) Pemberian insentif dalam meningkatkan motivasi pegawai, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.23 Pemberian Insentif dalam Meningkatkan Motivasi Pegawai

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak termotivasi sama sekali	1	0	0	0
2	Kurang termotivasi	2	0	0	0
3	Termotivasi	3	17	51	72,28
4	Sangat termotivasi	4	0	0	0
5	Sangat Sangat termotivasi	5	3	15	27,72
			20	66	100
n = 20		Skor	66/20 = 3,3		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 16

Berdasarkan tabel 4.23 tersebut jawaban sampel tentang insentif terhadap peningkatan motivasi pegawai, diketahui 72,28% sampel menjawab Termotivasi,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

dan 27,72% sampel menjawab sangat-sangat termotivasi. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,3 dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa dengan pemberian insentif membuat pegawai DPPKAD sangat termotivasi dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Sehubungan dengan uraian-uraian tersebut, ternyata dalam sistem pengupahan, yang banyak dipersoalkan para pekerja sebagai motivasi kerja adalah pemberian intensif, dengan tidak mengurangi arti dan peranan upah yang juga dapat dipergunakan untuk memotivasi kerja. Sistem intensif didesain dalam hubungannya dengan sistem balas jasa (*merit* sistem), sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus-menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban/tanggung jawabnya (Nawawi, 2008:373). Hal tersebut, juga yang telah dilakukan oleh DPPKAD untuk meningkatkan kemampuan pegawai-pegawainya melalui pemberian insentif berupa tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja.

3) Kesesuaian beban kerja yang diberikan kepada pegawai dengan insentif yang diterima, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.24 Beban Kerja yang Diberikan kepada Pegawai Sesuai dengan Insentif yang Diterima

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Sesuai	1	0	0	0
2	Belum Sesuai	2	1	2	3,08
3	Sesuai	3	15	45	69,23
4	Sangat Sesuai	4	2	8	12,31
5	Sangat Sangat Sesuai	5	2	10	15,38
			20	65	100
n = 20		Skor	65/20 = 3,25		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 17

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Berdasarkan tabel 4.24 tersebut jawaban sampel tentang kesesuaian beban kerja yang diberikan kepada pegawai dengan insentif yang diterima, diketahui 3,08% sampel menjawab belum sesuai, 69,23% sampel menjawab sesuai, 12,31% sampel menjawab sangat sesuai dan 15,38% sampel menjawab sangat-sangat sesuai. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,25 dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa beban kerja yang diberikan kepada pegawai sudah sesuai dengan insentif yang diterima.

Menurut Nawawi (2008:373) berdasarkan tujuan dari pemberian intensif, intensif dibedakan menjadi dua yakni diberikan secara tetap yang disebut tunjangan, seperti tunjangan isteri/suami, anak (keluarga), tunjangan fungsional, dan tunjangan struktural/jabatan serta diberikan sewaktu-waktu atau tidak tetap, seperti bonus dan kompensasi tidak langsung lainnya. Hal ini dimaksud harus memenuhi beberapa persyaratan, agar menjadi efektif sebagai motivasi kerja.

Berkaitan dengan pemberian insentif pada DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah Besaran insentif yang diharapkan, berdasarkan hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIB, yaitu besaran insentif yang diharapkan sesuai dengan tunjangan eselonering masing-masing pegawai.

4) Situasi kerja dalam lingkungan organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah, dapat dilihat pada tabel berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Tabel 4.25 Situasi Kerja dalam Lingkungan Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Kondusif	1	0	0	0
2	Belum Kondusif	2	0	0	0
3	Sudah Kondusif	3	13	39	57,35
4	Sangat Kondusif	4	6	24	35,3
5	Sangat Sangat Kondusif	5	1	5	7,35
			20	68	100
n = 20		Skor	68/20 = 3,4		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 18

Berdasarkan tabel 4.25 tersebut, jawaban sampel tentang situasi kerja dalam lingkungan organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah, diketahui 57,35% sampel menjawab kondusif, 35,3% sampel menjawab sangat kondusif, dan 7,35% sampel menjawab sangat sangat kondusif. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,4 dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa situasi kerja dalam lingkungan organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah sudah kondusif.

Steers (2008:167) mengemukakan efektifitas dalam organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan situasi dengan karakteristik pekerjaan yang selaras dengan sifat pengemban pekerjaan itu; keduanya ditujukan untuk meningkatkan usaha dan prestasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Ada empat strategi pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan : (1) pemilihan dan penempatan kerja; (2) pendidikan dan pengembangan; (3) desain/rancangan tugas; dan (4) penilaian serta balas-jasa atas prestasi. Bersama-sama, kegiatan ini dapat memberikan sumbangan yang besar bagi perbaikan lingkungan kerja di mana efektivitas organisasinya ditentukan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

5) Pertemuan/pengarahan dari pimpinan yang dilakukan secara berkala, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.26 Pertemuan/Pengarahan dari Pimpinan yang Dilakukan Secara Berkala

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak perlu	1	0	0	0
2	Belum perlu	2	0	0	0
3	perlu	3	13	39	56,52
4	Sangat perlu	4	5	20	28,99
5	Sangat Sangat perlu	5	2	10	14,49
			20	69	100
n = 20		Skor	69/20 = 3,45		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 19

Berdasarkan tabel 4.26 tersebut, jawaban sampel tentang perlu atau tidaknya pertemuan/pengarahan dari pimpinan yang dilakukan secara berkala, diketahui 56,52% sampel menjawab perlu, 28,99% sampel menjawab sangat perlu, dan 14,49% sampel menjawab sangat sangat perlu. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,45 dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa pertemuan/pengarahan dari pimpinan yang dilakukan secara berkala sangat diperlukan.

Hicks & Gullet (1996:493, *dalam* Pasolong, 2008:20), mengatakan pimpinan yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerjaan dan pencapaian tujuan birokrasi. Tanpa pimpinan atau bimbingan, hubungan antara individu dengan tujuan birokrasi menjadi lemah (renggang). Hasil penelitian pakar kepemimpinan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriterianya. Oleh karena itu, pertemuan/pengarahan dari pimpinan dalam organisasi DPPKAD sangat diperlukan guna mencapai tujuannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Tabel 4.27 Penilaian Efektivitas Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah

No Kuesioner	Indikator	Nilai
	Kemampuan Menyesuaikan Diri (*Adaptability*	
1	Peran DPPKAD dalam Bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	81
2	Pelaksanaan Fungsi	77
3	Implementasi perubahan kebijakan pemerintah (PP No. 41 Tahun 2007)	85
4	Penentuan Target Penerimaan Pajak dengan Memperhatikan Kondisi Pasar, Stabilitas Ekonomi Subjek Pajak yang Menjadi Sasaran Pajak	73
5	Penggunaan Teknologi dalam Melaksanakan Tugas Sehari-hari	73
	Produktivitas Kerja	
6	Penetapan PAD Dicapai Sesuai dengan Target yang telah Ditentukan	65
7	Kesesuaian Proses Penetapan Target PAD pada Setiap Tahunnya dengan Data Potensi yang Riil	57
8	Proses Penetapan Target PAD pada Setiap Tahunnya terhadap Realisasi Tahun Sebelumnya	61
9	DPPKAD pada Lima Tahun Terakhir Melakukan Usaha-Usaha untuk Meningkatkan Basis Penerimaan PAD	50
10	Langkah-langkah yang Dilakukan DPPKAD terhadap Orang-orang yang Tidak Membayar Pajak	37
11	Kontribusi Realisasi Target Pajak Daerah yang Dipungut Langsung oleh DPPKAD Terhadap PAD	38
12	Ketepatan Langkah-langkah DPPKAD dalam Menghadapi Jumlah Wajib Pajak yang Terus Meningkat	41
13	Sarana Pelayanan terhadap Wajib Pajak	41
14	Pemberdayaan UPT (Unit Pelaksana Teknis) DPPKAD Di setiap Kecamatan se-Kabupaten Bangka Tengah	43
	Kepuasan Kerja	
15	Kesesuaian Pemberian Imbalan Tertentu atas Prestasi yang Dicapai oleh Pegawai	62
16	Pemberian Insentif terhadap Peningkatan Motivasi Pegawai	66
17	Kesesuaian Beban Kerja yang Diberikan kepada Pegawai dengan Insentif yang Diterima	65
18	Situasi Kerja dalam Lingkungan Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah	68
19	Pertemuan/Pengarahan dari Pimpinan yang Dilakukan Secara Berkala	69
Jumlah		1.152

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner, 2010

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Berdasarkan data tabulasi tabel 4.27 dapat ditentukan skor observasi adalah 1.152. Sedangkan skor kriteria dapat ditentukan sebesar:

Skor kriteria = 5 x 19 x 20
= 1.900
5 = Skor tertinggi jawaban
19 = Indikator
20 = Jumlah Sampel
Mengukur presentase pencapaian dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Presentase} = \frac{\text{Skor Observasi}}{\text{Skor Kriteria}} \times 100\%$$

$$= \frac{1.152}{1.900} \times 100\%$$

$$= 60{,}63\%$$

Dari hasil analisis data kuesioner tersebut, efektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dikategorikan sebagai organisasi yang efektif dengan pencapaian persentase sebesar 60,63%. Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan-kelamahan pada elemen produktivitas kerja yang berkaitan dengan pengelolaan PAD, dicapai dengan kategori kurang baik, antara lain:

a) Kontribusi realisasi target pajak daerah yang dipungut langsung oleh DPPKAD terhadap PAD,
b) Langkah-langkah yang dilakukan DPPKAD terhadap orang-orang yang tidak membayar pajak,
c) Ketepatan langkah-langkah yang dilakukan oleh DPPKAD dalam menghadapi jumlah wajib pajak yang terus meningkat,
d) Sarana pelayanan terhadap wajib pajak, dan
e) Pemberdayaan UPT (Unit Pelaksana Teknis) DPPKAD di setiap kecamatan se-Kabupaten Bangka Tengah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi pada DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah

a. Ciri organisasi

Ciri organisasi adalah salah satu faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi, adapun sub indikatornya yaitu :

1) Pelaksanaan struktur organisasi DPPKAD.

Jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.28 Struktur Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Berfungsi	1	0	0	0
2	Belum Berfungsi	2	2	4	6,77
3	Berfungsi	3	17	51	86,46
4	Sangat Berfungsi	4	1	4	6,77
5	Sangat Sangat Berfungsi	5	0	0	0
			20	59	100
n = 20		Skor	59/20 = 2,95		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 20

Berdasarkan tabel 4.28 tersebut, jawaban sampel tentang struktur organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah, diketahui 6,77% sampel menjawab belum berfungsi, 86,46% sampel menjawab berfungsi, dan 6,77% sampel menjawab sangat berfungsi. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,95 dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa struktur organisasi DPPKAD yang ada sekarang ini sudah berfungsi dengan baik.

Pendapat Steers (1985:30-31) mengemukakan bahwa struktur menyatakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan ke arah tujuan. Struktur merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian organisasi suatu hubungan yang relatif tetap, yang sangat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

menentukan pola-pola interaksi, koordinasi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas, sekurangnya ada enam faktor struktur yang dapat dikenali, yang ternyata mempengaruhi beberapa segi efektivitas organisasi. Keenam faktor ini adalah (1) tingkat desentralisasi; (2) spesialisasi fungsi; (3) formalisasi; (4) rentang kendali; (5) ukuran (besarnya) organisasi; (6) ukuran (besarnya) unit kerja. Berkaitan dengan struktur organisasi DPPKAD yang telah berfungsi dengan baik, dimana organisasi DPPKAD telah melaksanakan keenam faktor ini dengan baik.

2) Kesesuaian spesialisasi pekerjaan yang ada dalam struktur organisasi DPPKAD dengan latar pendidikan pegawai yang menjabatnya, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.29 Kesesuaian Spesialisasi Pekerjaan yang Ada Dalam Struktur Organisasi DPPKAD dengan Latar Pendidikan Pegawai yang Menjabatnya

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Sesuai	1	1	1	1,75
2	Kurang Sesuai	2	5	10	17,54
3	Sesuai	3	10	30	52,63
4	Sangat Sesuai	4	4	16	28,08
5	Sangat Sangat Sesuai	5	0	0	0
			20	57	100
n = 20		Skor	57/20 = 2,85		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 21

Berdasarkan tabel 4.29 tersebut, jawaban sampel tentang kesesuaian spesialisasi pekerjaan yang ada dalam struktur organisasi DPPKAD dengan latar pendidikan pegawai yang menjabatnya, diketahui 1,75% sampel menjawab tidak sesuai, 17,54% sampel menjawab kurang sesuai, 52,63% sampel menjawab sesuai dan 28,08% sampel menjawab sangat sesuai . Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,85 dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa spesialisasi pekerjaan yang ada dalam struktur organisasi DPPKAD sesuai dengan latar pendidikan pegawai yang menjabatnya. Spesialisasi dapat diukur dengan berbagai cara, mencakup jumlah divisi dalam sebuah organisasi dan jumlah bagian-bagian khusus dalam setiap divisi menurut Hall (1972, *dalam* Steers 1985:74), jumlah posisi yang berlainan dan jumlah sub-unit yang berbeda dalam sebuah organisasi Blau & Shoenser (1971, *dalam* Steers 1985:74) dan jumlah pekerjaan dan jabatan yang terdapat dalam sebuah organisasi Hake & Aiken (1967, *dalam* Steers 1985:74). Lazimnya, bagaimanapun konsep ini dilaksanakan namun hipotesisnya tetap sama, yaitu spesialisasi akan mengakibatkan peningkatan efektivitas, karena spesialisasi memungkinkan setiap pekerja mencapai keahlian di bidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan secara maksimal pada kegiatan ke arah tujuan.

3) Penggunaan teknologi dalam membantu pekerjaan sehari-hari

Tabel 4.30 Penggunaan Teknologi dalam Membantu Penyelesaian Pekerjaan Sehari-hari

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak maksimal	1	5	5	11,63
2	Kurang maksimal	2	7	14	32,55
3	Sudah maksimal	3	8	24	55,82
4	Sangat maksimal	4	0	0	0
5	Sangat Sangat maksimal	5	0	0	0
			20	43	100
n = 20		Skor	43/20 = 2,15		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 22

Berdasarkan tabel 4.30 tersebut, jawaban sampel tentang penggunaan teknologi dalam membantu menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, diketahui 11,63% sampel menjawab tidak maksimal, 32,56% sampel menjawab kurang maksimal dan 55,82% sampel menjawab sudah maksimal. Rata-rata jawaban

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,15 dimana termasuk dalam kriteria kurang baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa penggunaan teknologi dalam membantu menyelesaikan pekerjaan sehari-hari belum digunakan dengan maksimal.

Robbins (1990, *dalam* Purwanto 2008:5.5) mendefinisikan bahwa teknologi adalah sistem informasi, peralatan, teknik, dan proses yang diperlukan untuk mengubah input menjadi output dalam organisasi. Teknologi sangat menentukan struktur organisasi, sebab teknologi akan mempengaruhi prosedur kerja, mempengaruhi cara berproduksi, mempengaruhi budaya organisasi, dan mempengaruhi jumlah tenaga kerja. Sementara itu Daft (1995, *dalam* Robbins, 2008:5.5) mendefisinikan teknologi sebagai berbagai macam peralatan, teknik, dan tindakan yang digunakan organisasi untuk mengubah input menjadi output. Sehingga untuk mengefektivkan organisasi, seharusnya DPPKAD menggunakan teknologi secara maksimal dalam setiap fase strukturnya.

4) Pemanfaatan struktur organsasi dan teknologi secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.31 Pemanfaatan Struktur Organsasi dan Teknologi secara Efisien dan Efektif dalam Mencapai Tujuan Organisasi

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak memanfaatkan	1	3	3	6,52
2	Kurang memanfaatkan	2	8	16	34,78
3	Sudah memanfaatkan	3	9	27	58,7
4	Sangat memanfaatkan	4	0	0	0
5	Sangat Sangat memanfaatkan	5	0	0	0
			20	46	100
n = 20		Skor	46/20 = 2,3		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 23

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40422.pdf

cc BY ND NC

Ber

struktur

diketahu

menjaw

memanf

dimana

mengan

efisien

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

CC BY ND NC

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, pada struktur organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah masih banyak posisi eselon empat maupun eselon tiga yang belum terisi, sehingga mengakibatkan inefektifnya pemanfaatan struktur dalam organisasi. Hal ini dikarenakan masih kurangnya pegawai (sumber daya manusia) di DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah. Berkenaan dengan penggunaan teknologi berupa sarana komputer, bahwa di DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah masih banyak pegawai yang belum dapat memanfaatkan komputer secara maksimal.

b. Ciri Lingkungan

Ciri lingkungan adalah salah satu faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi, adapun sub indikatornya yaitu :

1) Kemampuan menghadapi perubahan lingkungan (politik, ekonomi, budaya dan lain-lain), jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.32 Kemampuan Menghadapi Perubahan Lingkungan

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak mampu	1	0	0	0
2	Kurang mampu	2	0	0	0
3	mampu	3	18	51	86,44
4	Sangat mampu	4	2	8	13,56
5	Sangat Sangat mampu	5	0	0	0
			20	59	100
n = 20		Skor	59/20 = 2,95		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 24

Berdasarkan tabel 4.32 tersebut, jawaban sampel tentang kemampuan menghadapi perubahan lingkungan, diketahui 86,44% sampel menjawab mampu, dan 13,56% sampel menjawab sangat mampu. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,95 dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

sampel pada umumnya menganggap bahwa organisasi DPPKAD mampu menghadapi perubahan lingkungan (politik, ekonomi, budaya, dan lain-lain).

Pengaruh lingkungan dapat dilihat dari dua segi. Pertama, lingkungan luar, yang umumnya menggambarkan kekuatan yang berada diluar organisasi (misalnya, kondisi pasar, kondisi ekonomi, dan seterusnya). Kedua adalah lingkungan dalam, yaitu faktor -faktor di dalam organisasi yang menciptakan *milieu cultural* dan *sosial* tempat berlangsungnya kegiatan kearah tujuan (Steers, 2008:101). Jadi, keberhasilan sebuah organisasi yakni pada faktor lingkungan, organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah telah mampu menghadapi perubahan lingkungannya (politik, ekonomi, dan lain-lain).

2) Penjangkauan visi organisasi DPPKAD, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.33 Penjangkauan Visi Organisasi DPPKAD

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak dapat menjangkau	1	0	0	0
2	Belum dapat menjangkau	2	1	2	3,39
3	Sudah dapat	3	19	57	96,61
4	Sangat menjangkau	4	0	0	0
5	Sangat Sangat menjangkau	5	0	0	0
			20	59	100
n = 20		Skor	59/20 = 2,95		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 25

Berdasarkan tabel 4.33 tersebut, jawaban sampel tentang penjangkauan visi organisasi DPPKAD, diketahui 3,39% sampel menjawab belum dapat menjangkau dan 96,61% sampel menjawab sudah dapat menjangkau. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,95 di mana termasuk dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

kriteria baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa organisasi DPPKAD sudah mampu menjangkau visinya.

Siagian (2008:27) mengemukakan bahwa organisasi berkinerja tinggi mempunyai arah yang jelas untuk ditempuhnya. Arah tersebut tercermin pada visi yang dimiliki oleh para manajer dalam organisasi tentang mau ke mana organisasi akan dibawa di masa depan dan mengapa. Jadi jelas bahwa suatu organisasi, khususnya DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah sudah mampu mencapai tujuannya dikarenakan organisasi tersebut mempunyai arah/visi yang jelas sebagai kemudi organisasi dalam berkinerja.

3) Koordinsi antar bidang, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.34 Koordinasi antar Bidang

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak berjalan baik	1	0	0	0
2	Kurang berjalan baik	2	0	0	0
3	Berjalan baik	3	14	42	63,63
4	Sangat berjalan baik	4	6	24	36,37
5	Sangat Sangat berjalan baik	5	0	0	0
			20	66	100
n = 20		Skor	66/20 = 3,3		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 26

Berdasarkan tabel 4.34 tersebut, jawaban sampel terhadap koordinasi antar bidang, diketahui 63,63% sampel menjawab berjalan baik dan 36,37% sampel menjawab sangat berjalan baik. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,3 dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa koordinasi antar bidang di dalam organisasi DPPKAD berjalan dengan sangat baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Oraganisasi hanya berfungsi jika manusia yang menghimpun dirinya saling berinteraksi dalam mewujudkan volume dan beban kerjanya sehingga kevakuman (kekosongan), tetapi terwujud sesuai aktivitas manusia di dalamnya. Kerjasama itu sebagai interaksi sosial untuk mencapai tujuan bersama, dengan Manajemen SDM yang positif, akan berlangsung sebagai kegiatan yang produktif (Nawawi, 2008:10). Nilai-nilai atau norma-norma dasar bagi semua dan setiap organisasi serta hakekatnya manusia sebagai mahluk sosial, pemimpin serta pegawai organisasi DPPKAD menjadikan hal tersebut sebagai tuntunan atau pegangan fundamental dalam berinteraksi sehingga terciptanya koordinasi yang dinamis di dalam organisasi tersebut.

4) Koordinasi dengan SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah) terkait, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.35 Koordinasi dengan SKPD Terkait

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak berjalan baik	1	0	0	0
2	Kurang berjalan baik	2	0	0	0
3	Berjalan baik	3	14	42	62,69
4	Sangat berjalan baik	4	5	20	29,85
5	Sangat Sangat berjalan baik	5	1	5	7,47
			20	67	100
n = 20		Skor	67/20 =3,35		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 27

Berdasarkan tabel 4.35 tersebut, jawaban sampel tentang koordinasi dengan SKPD terkait, diketahui 62,69% sampel menjawab berjalan baik, 29,85% sampel menjawab sangat berjalan baik, dan 7,47% sampel menjawab sangat sangat berjalan baik. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,35 dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

menganggap bahwa DPPKAD telah berkoordinasi dengan sangat baik dengan SKPD terkait. Berkaitan dengan hal tersebut sumber daya manusia merupakan unsur utama organisasi, sehingga disebut juga faktor sentral. Setiap organisasi hanya akan berfungsi jika sumber daya manusia menghimpun dirinya saling berinteraksi dalam mewujudkan volume kerjanya. Interaksi itu menandakan organisasi tidak terwujud dalam kevakuman, tetapi terwujud sesuai aktivitas manusia didalamnya menurut Nawawi (2008:10). DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dalam hal ini, dalam mewujudkan volume kerjanya telah melakukan interaksi atau koordinasi dengan SKPD terkait sehingga dapat mencapai keserasian dalam perwujudan visi Kabupaten Bangka tengah.

c. Ciri pekerja

Ciri pekerja adalah salah satu faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi, adapun sub indikatornya yaitu :

1) Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.36 Kemampuan Pegawai dalam Menyelesaikan Tugas-tugasnya ditinjau dari tugas pokok dan fungsinya masing-masing

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak bagus	1	5	5	11,9
2	Kurang bagus	2	7	14	33,33
3	Bagus	3	6	18	42,84
4	Bagus sekali	4	0	0	0
5	Sangat Sangat bagus	5	1	5	11,9
			20	42	100
n = 20		Skor	42/20 = 2,1		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 28

Berdasarkan tabel 4.36 tersebut, jawaban sampel tentang kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, diketahui 11,9% sampel

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

menjawab tidak bagus, 33,33% sampel menjawab kurang bagus, 42,84% sampel menjawab bagus, dan 11,9% sampel menjawab sangat sangat bagus. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,1 dimana termasuk dalam kriteria kurang baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa kemampuan pegawai DPPKAD kurang bagus dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Menurut Chiselli (1966, *dalam* Steers 1985:147) Kemampuan, perangai dan minat pekerja merupakan ciri-ciri individu yang sangat menentukan kemampuan pekerja memberikan sumbangan pada suatu organisasi, sebagai imbangan motivasi kerja yang sangat menentukan kehendak pekerja untuk menyumbang, kemampuan pekerja dapat mempengaruhi prestasi kerja dalam berbagai cara. Misalnya hasil riset menunjukan bahwa keberhasilan manajemen sangat erat hubungannya dengan tingkat kemampuan intelektual seseorang.

Kemampuan pegawai DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah kurang bagus dalam menyelesaikan tugas-tugasnya disebabkan oleh kurangnya kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas. Selain tidak adanya standar prosedur penyelesaian tugas, kurangnya kemampuan pegawai DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah terlihat pada karakteristik sampel yang berkaitan dengan pendidikan/pelatihan yang diikuti oleh pegawai dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas, bahwa pegawai yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan sebesar 45% dari keterwakilan sampel dalam penelitian ini. Artinya dengan semakin banyak pegawai yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan, maka akan semakin berkurang kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

2) Pengaruh perbedaan karakteristik individual diantara pegawai terhadap kinerja , jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.37 Pengaruh Perbedaan Karakteristik Individual Diantara Pegawai Terhadap Kinerja

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Mempengaruhi	1	1	1	1,82
2	Kurang Mempengaruhi	2	5	10	18,18
3	Mempengaruhi	3	12	36	65,45
4	Sangat Mempengaruhi	4	2	8	14,54
5	Sangat Sangat Mempengaruhi	5	0	0	0
			20	55	100
n = 20		Skor		55/20 =2,75	

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 29

Berdasarkan tabel 4.37 tersebut, jawaban sampel tentang pengaruh perbedaan karakteristik individual diantara pegawai terhadap kinerja, diketahui 1,82% sampel menjawab tidak mempengaruhi, 18,18% sampel menjawab kurang mempengaruhi, dan 65,45% sampel menjawab mempengaruhi dan 14,54% sampel menjawab sangat sangat mempengaruhi. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,75 dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa perbedaan karakteristik individual diantara pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai DPPKAD. Karakteristik individual dalam sebuah organisasi adalah salah satu indikator dalam perilaku organisasi, dimana dikutip dari Lewin (1938 *dalam* Steers, 1985:167) perilaku organisasi adalah fungsi dari interaksi manusia dengan lingkungannya yang memperhatikan kesesuaian antara manusia-manusia maupun manusia-pekerjaan jika ingin mencapai hasil-hasil yang lebih efektif.

3) Kesesuaian penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Tabel 4.38 Kesesuaian Penempatan Pegawai Dengan Latar Belakang Pendidikan

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Sesuai	1	0	0	0
2	Kurang Sesuai	2	3	6	10,34
3	Sesuai	3	16	48	82,76
4	Sangat Sesuai	4	1	4	6,90
5	Sangat Sangat Sesuai	5	0	0	0
			20	58	100
n = 20		Skor	58/20 =2,9		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 30

Berdasarkan tabel 4.38 tersebut, jawaban sampel tentang kesesuaian penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan, dapat diketahui 10,34% sampel menjawab kurang sesuai, 82,76% sampel menjawab sesuai, dan 6,90% sampel menjawab sangat sesuai. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,9, dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa penempatan pegawai di DPPKAD telah sesuai dengan latar belakang pendidikan. Sebagaimana diketahui bahwa rancangan umum pada peningkatan tingkah laku dan prestasi pekerjaan dalam organisasi meliputi pendidikan pekerja dalam berbagai jenis keterampilan. Pendidikan dan latihan dapat mengembangkan kemampuan pekerja bukan saja untuk menangani pekerjaan para pegawai pada saat itu tetapi juga untuk pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan tenaga para pegawai di masa mendatang. Artinya, pendidikan merupakan investasi dalam diri pegawai yang nanti dapat ditimba bila diperlukan. Dengan demikian, pendidikan merupakan cara yang penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi menurut Steers (1985:169). Selanjutnya Steers (1985:168) menjelaskan bahwa dalam hal penempatan pegawai pada pekerjaan adalah dengan mendasarkan pada pendidikan yang dimilki oleh masing-masing pekerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

(pegawai). Penjodohan latar belakang pendidikan pegawai dengan pekerjaan ini secara konsisten terus menunjukan pengaruhnya yang besar atas prestasi dan kebetahan kerja yang pada gilirannya, prestasi dan kebetahan kerja sering diidentifikasikan sebagai indikator dari efektivitas organisasi.

4) Upaya yang dilakukan oleh para pegawai untuk mengembangkan potensi kemampuannya dalam mendukung pelaksanaan tugas kedinasan, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.39 Upaya yang Dilakukan oleh Para Pegawai untuk Mengembangkan Potensi Kemampuannya Dalam Mendukung Pelaksanaan Tugas Kedinasan

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Maksimal	1	4	4	9,3
2	Kurang Maksimal	2	10	20	46,52
3	Maksimal	3	5	15	34,88
4	Sangat Maksimal	4	1	4	9,3
5	Sangat Sangat Maksimal	5	0	0	0
			20	43	100
n = 20		Skor	45/20 =2,15		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 31

Berdasarkan tabel 4.39 tersebut, jawaban sampel tentang upaya yang dilakukan oleh para pegawai untuk mengembangkan potensi kemampuannya dalam mendukung pelaksanaan tugas kedinasan, dapat diketahui 9,3% sampel menjawab tidak maksimal, 46,52% sampel menjawab kurang maksimal, 34,88% sampel menjawab maksimal, dan 9,3% sampel menjawab sangat maksimal. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 2,15 dimana termasuk dalam kriteria kurang baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa upaya yang dilakukan oleh para pegawai di DPPKAD untuk mengembangkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

potensi kemampuannya dalam mendukung pelaksanaan tugas kedinasannya kurang maksimal.

Menurut Steers (1985:169) peningkatan tingkah laku dan prestasi pekerjaan dalam organisasi meliputi pendidikan pekerja dalam berbagai jenis keterampilan. Pendidikan dan latihan dapat mengembangkan kemampuan pekerja bukan saja untuk menangani pekerjaan para pegawai pada saat itu tetapi juga untuk pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan tenaga para pegawai di masa mendatang. Dengan demikian, pendidikan merupakan cara yang penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Berkaitan dengan upaya yang dilakukan oleh para pegawai DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah, belum dilakukan upaya yang maksimal sehingga banyak diantara para pegawai DPPKAD masih belum menguasai beberapa keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas sehari-hari, sebagai contoh dengan kurangnya kemampuan dalam mengoperasikan komputer dan teknologi lainnya, seharusnya pegawai lebih memberdayakan dirinya untuk menguasai perangkat-perangkat pendukung pekerjaan sehingga pada akhirnya mendukung kelancaran penyelesaian pekerjaan kedinasan.

d. Kebijakan dan Praktik Manajemen

Kebijakan dan Praktik manajemen adalah salah satu dari faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi, adapun sub indikatornya yaitu :

1) Peranan Kepala DPPKAD selaku pimpinan organisasi dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan secara proporsional untuk mencapai tujuan, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Tabel 4.40 Peranan Kepala DPPKAD Selaku Pimpinan Organisasi Dalam Mengarahkan Kegiatan-Kegiatan Secara Proporsional untuk Mencapai Tujuan

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Penting	1	0	0	0
2	Kurang Penting	2	0	0	0
3	Penting	3	10	30	41,10
4	Sangat Penting	4	7	28	38,36
5	Sangat Sangat Penting	5	3	15	20,55
			20	73	100
n = 20		Skor	73/20 =3,65		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 32

Berdasarkan tabel 4.40 tersebut, jawaban sampel tentang Peranan Kepala DPPKAD selaku pimpinan organisasi dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan secara proporsional untuk mencapai tujuan, dapat diketahui 41,10% sampel menjawab penting, 38,36% sampel menjawab sangat penting, dan 20,55% sampel menjawab sangat-sangat penting. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,65 dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa peranan Kepala DPPKAD selaku pimpinan organisasi sangat penting dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan secara proporsional untuk mencapai tujuan. Menurut Steers (1985:182) menyatakan bahwa kepemimpinan terdiri dari kegiatan yang sifatnya *instrumental* (berfungsi untuk sarana) karena kegiatan ini berfungsi ini ditujukan untuk menampung usaha pekerja pada kegiatan yang berkaitan dengan tugas sehari-hari yang bertujuan kepada pencapaian organsasi. Seperti halnya dengan Kepala DPPKAD, selaku pimpinan organisasi dapat berfungsi sebagai sarana (*Instrumental*) yang menampung dan mengarahkan usaha para pegawai pada kegiatan-kegiatan secara proporsional untuk mencapai tujuan organisasi DPPKAD.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

2) Pemahaman pimpinan terhadap setiap persoalan yang terjadi di organisasi DPPKAD, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.41 Pemahaman Pimpinan Terhadap Setiap Persoalan Yang Terjadi pada Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Paham	1	0	0	0
2	Kurang Paham	2	0	0	0
3	Paham	3	13	39	56,52
4	Sangat Paham	4	5	20	28,98
5	Sangat Sangat Paham	5	2	10	14,49
			20	69	100
n = 20		Skor	69/20 = 3,45		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 33

Berdasarkan tabel 4.41 tersebut, jawaban sampel tentang pemahaman pimpinan terhadap setiap persoalan yang terjadi di organisasi DPPKAD, diketahui 56,52% sampel menjawab paham, 28,98% sampel menjawab sangat paham, dan 14,49% sampel menjawab sangat-sangat paham. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,45 dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa pimpinan sangat memahami setiap persoalan yang terjadi di organisasi DPPKAD.

Kepemimpinan dapat mengisi beberapa fungsi penting yang diperlukan bagi efektivitas organisasi, pertama kepemimpinan mengisi kekosongan yang ditinggalkan oleh ketidak-lengkapan dan ketidak-sempurnaan desain organisasi. Katz & Kahn (1966, *dalam* Steers, 1985:182). Kedua, kepemimpinan membantu mempertahankn stabilitas organisasi dalam lingkungan yang bergolak, dengan memungkinkan dilakukannya penyesuaian dan adaptasi yang segera pada kondisi lingkungan yang sedang berubah-ubah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

3) Optimalisasi pemanfaatan kebijakan pimpinan dalam penempatan SDM di DPPKAD agar dapat menciptakan lingkungan yang berprestasi, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.42 Optimalisasi Pemanfaatan Kebijakan Pimpinan Dalam Penempatan SDM di DPPKAD Agar Dapat Menciptakan Lingkungan yang Berprestasi

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Optimal	1	0	0	0
2	Kurang Optimal	2	0	0	0
3	Optimal	3	13	39	58,21
4	Sangat Optimal	4	7	28	41,79
5	Sangat Sangat Optimal	5	0	0	0
			20	67	100
n = 20		Skor	67/20 = 3,35		

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 34

Berdasarkan tabel 4.42 tersebut, jawaban sampel tentang optimalisasi pemanfaatan kebijakan pimpinan dalam penempatan SDM di DPPKAD agar dapat menciptakan lingkungan yang berprestasi, dapat diketahui 58,21% sampel menjawab optimal, 41,79% sampel menjawab sangat optimal. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,35, dimana termasuk dalam kriteria sangat baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa kebijakan pimpinan dalam penempatan SDM di DPPKAD telah dimanfaatkan secara sangat optimal agar dapat menciptakan lingkungan yang berprestasi.

Dalam hal penempatan SDM, kebijakan pimpinan DPPKAD telah dapat dianggap merujuk kepada pendapat Steers (1985:168) yaitu dalam hal penempatan pegawai, pegawai telah ditempatkan pada pekerjaan yang paling sesuai bagi para pegawai. Penjodohan pegawai dengan pekerjaan ini secara konsisten terus menunjukan pengaruhnya yang besar atas prestasi dan kebetahan kerja yang pada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

gilirannya, prestasi dan kebetahan kerja sering diidentifikasikan sebagai indikator dari efektivitas organisasi.

4) Ketrampilan yang dimiliki anggota-anggota organisasi DPPKAD dalam menerapkan kebijakan manajemen SDM, jawaban sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.43 Ketrampilan yang Dimiliki Anggota-Anggota Organisasi DPPKAD dalam Menerapkan Kebijakan Manajemen SDM

No	Jawaban	Bobot (b)	Frekuensi (f)	Total (bxf)	Persentase (%)
1	Tidak Memiliki Ketrampilan	1	0	0	0
2	Kurang Memiliki	2	1	2	3,12
3	Ketrampilan	3	14	42	65,62
4	Memiliki Ketrampilan	4	5	20	31,25
5	Sangat trampil	5	0	0	0
	Sangat Sangat terampil				
			20	64	100
n = 20		Skor		64/20 = 3,2	

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner No. 35

Berdasarkan tabel 4.43 tersebut, jawaban sampel tentang ketrampilan yang dimiliki anggota-anggota organisasi DPPKAD dalam menerapkan kebijakan manajemen SDM, dapat diketahui 3,12% sampel menjawab kurang memiliki ketrampilan, 65,62% sampel menjawab memiliki ketrampilan, dan 31,25% sampel menjawab sangat trampil. Rata-rata jawaban sampel tersebut mempunyai jumlah skor 3,2, dimana termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti sampel pada umumnya menganggap bahwa dalam menerapkan kebijakan manajemen SDM, anggota-anggota organisasi DPPKAD telah memiliki ketrampilan yang meliputi ketrampilan teknikal, ketrampilan bekerja dengan manusia, dan ketrampilan konseptual. Senada dengan pendapat Steers (1985:169) jika para pekerja memahami sifat yang setepatnya, serta persyaratan dari suatu pekerjaan dan jika mereka memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan, kemungkinan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

bahwa mereka akan bertahan dalam jabatan itu dan melaksanakan pekerjaan yang cocok juga bertambah besar, sehingga tujuan dan efektivitas dari sebuah organisasi yang dalam hal ini adalah DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah bisa dicapai dengan baik. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut, bahwa untuk mengukur seberapa besar persentase faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi pada DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dapat dilihat dalam tabel penilaian berikut ini :

Tabel 4.44 Penilaian terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah

No Kuesioner	Indikator	Nilai
Ciri Organisasi		
20	Pelaksanaan Struktur Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah	59
21	Kesesuaian Spesialisasi Pekerjaan yang Ada Dalam Struktur Organisasi DPPKAD dengan Latar Pendidikan Pegawai yang Menjabatnya	57
22	Penggunaan Teknologi dalam Membantu Penyelesaian Pekerjaan Sehari-hari	43
23	Pemanfaatan Struktur Organsasi dan Teknologi secara Efisien dan Efektif dalam Mencapai Tujuan Organisasi	46
Ciri Lingkungan		
24	Kemampuan Menghadapi Perubahan Lingkungan	59
25	Penjangkauan Visi Organisasi DPPKAD	57
26	Koordinasi antar Bidang	61
27	Koordinasi dengan SKPD Terkait	59
Ciri Pekerja		
28	Kemampuan Pegawai dalam Menyelesaikan Tugas-tugasnya ditinjau dari tugas pokok dan fungsinya masing-masing	42
29	Pengaruh Perbedaan Karakteristik Individual Diantara Pegawai Terhadap Kinerja	55
30	Kesesuaian Penempatan Pegawai Dengan Latar Belakang Pendidikan	58
31	Upaya yang Dilakukan oleh Para Pegawai untuk Mengembangkan Upaya Pegawai dalam Mengembangkan Potensinya untuk Mendukung Pelaksanaan Tugas Kedinasan	43

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

No Kuesioner	Indikator	Nilai
Kebijakan dan Praktik Manajemen		
32	Peranan Kepala DPPKAD selaku pimpinan organisasi dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan secara proporsional untuk mencapai tujuan	73
33	Pemahaman pimpinan terhadap setiap persoalan yang terjadi di organisasi DPPKAD	69
34	Optimalisasi pemanfaatan kebijakan pimpinan dalam penempatan SDM di DPPKAD agar dapat menciptakan lingkungan yang berprestasi	67
35	Ketrampilan yang dimiliki anggota-anggota organisasi DPPKAD dalam menerapkan kebijakan manajemen SDM	64
Jumlah		912

Sumber : Pengolahan data primer kuesioner, 2010

Berdasarkan data tabulasi tabel 4.44 dapat ditentukan skor observasi adalah 912. Sedangkan kriteria dapat ditentukan sebesar :

Skor kriteria = 5 x 16 x 20
= 1.600
5 = Skor tertinggi jawaban
16 = Indikator
20 = Jumlah Sampel
Mengukur presentase pencapaian dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Presentase} = \frac{\text{Skor Observasi}}{\text{Skor Kriteria}} \times 100\,\%$$

$$= \frac{912}{1.600} \times 100\,\%$$

$$= 57\,\%$$

Dari hasil perhitungan tingkat pencapaian persentase faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah termasuk dalam kategori baik dengan tingkat pencapaian 57%. Dengan demikian, organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dipengaruhi oleh faktor-faktor: a) ciri organisasi, b) ciri lingkungan, c) ciri pekerja dan d) kebijakan dan praktik manajemen.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Akan tetapi dari hasil analisis pembahasan, masih terdapat kelemahan-kelemahan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah, antara lain:

a) Ciri Organisasi, yang dipengaruhi oleh indikator-indikator berikut:

(1) Penggunaan teknologi dalam membantu penyelesaian pekerjaan sehari-hari dicapai dengan kategori kurang baik atau kurang maksimal.

(2) Pemanfaatan struktur organsasi dan teknologi secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi dicapai dengan kategori kurang baik atau kurang memanfaatkan struktur organisasi.

b) Ciri Pekerja, yang dipengaruhi oleh indikator-indikator berikut:

(1) Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya terutama setelah ditinjau dari masing-masing tugas pokok dan fungsinya dicapai dengan dengan kriteria kurang bagus.

(2) Upaya pegawai dalam mengembangkan potensinya untuk mendukung pelaksanaan tugas kedinasan dicapai dengan kategori kurang baik.

4. Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Kondisi yang dialami oleh Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah yang terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Bangka Selatan, Kabupaten Bangka Tengah, Kabupaten Bangka Barat, dan Kabupaten Belitung Timur tanggal 25 Februari 2003, dimana kontribusi Pendapatan Asli Daerah terhadap APBD Kabupaten Bangka Tengah belum maksimal.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Adapun perkembangan dan kontribusi penerimaan PAD, BHP/BP dan sumber pendapatan lainnya bagi APBD Kabupaten Bangka Tengah, dapat di lihat pada tabel 4.45.

Tabel 4.45 Pertumbuhan PAD Kabupaten Bangka Tengah Selama 5 Tahun Anggaran 2005 S/D 2009 (dalam ribuan)

No	Tahun Anggaran	Realisasi PAD (Rp)	Perkembangan Tiap Tahun	
			(Rp)	%
1	2004	12.215.499	-	-
2	2005	11.011.291	(1.204.208)	(9,86)
3	2006	7.610.865	(3.400.426)	(30,88)
4	2007	10.253.661	2.642.796	34,72
5	2008	19.042.480	8.788.819	85,71
6	2009	19.433.708	391.228	2,05
Rata-rata				16,35

Sumber : DPPKAD Kab. Bangka Tengah, 2010.

Dari tabel 4.45 tersebut diperoleh gambaran bahwa perkembangan PAD rata-rata 16,35 % per tahun. Perkembangan PAD dari tahun 2004 sampai tahun 2006 cenderung mengalami penurunan, disebabkan tahun 2004 penerimaan daerah hanya bersumber pada pajak daerah dan retribusi daerah saja, penurunan penerimaan kembali terjadi pada tahun 2005 dan 2006 masing-masing menurun 9,86 % dan 30,88 %, padahal selain dari penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah sudah mulai digali sumber pendapatan dari unsur pendapatan lain-lain PAD yang sah dan jasa giro, namun belum cukup memberi kontribusi bagi penerimaan dikarenakan masih terbatasnya SDM dan meningkatnya jumlah tunggakan pajak oleh wajib pajak, namun pada tahun anggaran 2007 mulai mengalami kenaikan, disebabkan karena terdapatnya beberapa jenis retribusi baru, utamanya adalah retribusi izin usaha pertambangan yang memberikan kontribusi penerimaan yang signifikan dan pendapatan yang bersumber dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan berupa laba atas penyertaan modal

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

pada perusahaan milik swasta. Tahun anggaran 2008 penerimaan daerah meningkat cukup drastis yaitu 85,71 % dari sebelumnya 34,72%. Hal ini disebabkan karena terjadi peningkatan penerimaan pada berbagai sumber pajak daerah dan retribusi daerah dikarenakan meningkatnya kesadaran wajib pajak dalam membayar pajak dan retribusi tahun berjalan dan mulai tumbuhnya kesadaran wajib pajak dalam melunasi pajak terhutang. Disamping itu juga terdapat kenaikan jumlah penerimaan dari lain-lain pendapatan asli daerah. Kemudian pada tahun 2009 penerimaan daerah hanya meningkat sedikit sebesar 2,05 %, hal ini dikarenakan menurunnya jumlah penerimaan dari pajak daerah dan retribusi daerah.

Adapun besaran kontribusi PAD terhadap APBD Kabupaten Bangka Tengah dalam 5 tahun terakhir nampak pada tabel 4.47.

Tabel 4.46 Kontribusi PAD terhadap APBD Kabupaten Bangka Tengah Selama 5 Tahun Anggaran 2005 S/D 2009 (dalam ribuan)

Tahun Anggaran	Realisasi		Prosentase Kontribusi PAD %
	PAD (Rp)	APBD (Rp)	
2005	11.011.291	110.449.713	9,97
2006	7.610.865	223.812.302	3,40
2007	10.253.661	283.712.882	3,61
2008	19.042.480	356.703.270	5,34
2009	19.433.708	386.416.079	5,03
Rata-rata pertumbuhan			5,47

Sumber : DPPKAD Kab. Bangka Tengah, 2010.

Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa Pendapatan Asli Daerah memberikan kontribusi rata-rata sebesar 5,47 % pertahun. Dalam tahun anggaran 2005 presentase kontribusi PAD sebesar 9,97 %, keadaan ini terus menurun hingga tahun anggaran 2007 sebesar 3,61 %, dikarenakan pajak daerah dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

retribusi daerah mengalami penurunan pada tahun 2006, namun pada tahun 2007 meskipun retribusi daerah mengalami kenaikan, penerimaan pajak daerah mengalami penurunan. Tahun anggaran 2008 kontribusi PAD mulai mengalami kenaikan sebesar 5,34 % dikarenakan terdapat kenaikan pendapatan dari pajak daerah yang bersumber dari pajak penerangan jalan dan peningkatan deviden atas penyertaan modal pada perusahaan milik swasta. Dan kembali pada tahun 2009 kontribusi PAD terhadap APBD mengalami penurunan kembali sebesar 0,31 % dikarenakan jumlah APBD lebih meningkat dari tahun sebelumnya.

Dilihat dari tabel dibawah ini, realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bangka Tengah berdasarkan target yang telah ditetapkan setiap tahunnya, untuk masa lima tahun anggaran terakhir selalu melampui target yang telah ditetapkan setiap tahunnya yaitu rata–rata penerimaannya tersebut 100 %, ini menandakan bahwa salah satu indikator keberhasilan dari Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah. Namun demikian perlu dikaji lebih jauh bahwa keberhasilan pencapaian dari target ini harus dilihat pula bagaimana cara penentuan target yang dilakukan setiap tahunnya

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.47 Target dan Realisasi PAD Kabupaten Bangka Tengah Dalam Tahun Anggaran 2005 S/D 2009 (Dalam Ribuan)

Tahun Anggaran	Target	Realisasi	Prosentase Realisasi	Prosentase Pertumbuhan Target
2004	7.175.500	12.215.500	-	-
2005	9.983.500	11.009.981	110,28	39,13
2006	7.118.500	7.610.865	106,92	(28,70)
2007	10.000.000	10.253.661	102,54	40,48
2008	12.162.400	19.042.480	156,57	21,62
2009	10.087.500	19.433.708	192,65	(17,06)
Rata-rata			133,79	11,09

Sumber : DPPKAD Kab. Bangka Tengah, 2010.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Mengacu dari data tersebut tersebut maka pertumbuhan rata – rata target setiap tahunnya adalah sebesar 11,09 %. ini berarti bahwa penetapan target setiap tahunnya tidak berdasarkan data yang valid. Hal ini terjadi disebabkan hingga saat ini Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah belum memiliki data wajib pajak yang akurat, sehingga dalam penetapan target tidak dilakukan secara akuntabel, sebagaimana yang diharapkan di era otonomi saat ini, yang mana semua pihak yang terkait harus mengetahui secara jelas potensi pajak yang sebenarnya, agar dapat menetapkan target yang riil setiap tahunnya berdasarkan potensi pajak yang senyatanya.

Kaitannya dengan tugas dan fungsi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bangka Tengah selaku aparat pemungut dan koordinasi pendapatan daerah, maka sudah sewajarnyalah apabila dalam pelaksanaan operasionalnya mutlak diperlukan adanya kerjasama fungsional dengan instansi-instansi lain dalam pengorganisasian personalnya secara efektif, terutama yang mempunyai kegiatan sejenis dan berkepentingan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

CC BY ND NC

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa :

1. Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Bangka Tengah adalah organisasi yang efektif, namun pada kenyataannnya salah satu elemen efektivitas organisasi yaitu produktivitas kerja yang mendukung DPPKAD dalam pengelolaan pendapatan asli daerah dicapai dengan kriteria kurang baik.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Bangka Tengah adalah ciri organisasi, ciri lingkungan, ciri pekerja, kebijakan dan praktik manajemen.

   Faktor-faktor tersebut diatas mepengaruhi efektivitas organisasi DPPKAD dengan kriteria baik, sehingga organisasi DPPKAD dapat dikatakan sebuah organisasi yang efektif. Namun demikian, pada faktor ciri organisasi dan ciri pekerja, masih terdapat beberapa kelemahan.

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Saran

No	Permasalahan	Saran
Elemen Efektivitas Organisasi (Produktivitas Kerja)		
1	Langkah-langkah yang dilakukan DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah terhadap orang-orang yang tidak membayar pajak belum sesuai.	➢ Melaksanakan penertiban yang tegas terhadap penunggak pajak tanpa ada diskrimasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

No	Permasalahan	Saran
2	Kontribusi realisasi pajak daerah yang dipungut langsung oleh DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah terhadap PAD masih rendah.	➢ Memperbaiki administrasi penerimaan daerah (revenue administration) untuk menjamin agar semua pendapatan dapat terkumpul dengan baik. Untuk itu, pemerintah daerah perlu memiliki sistem akuntasi yang memadai ➢ Mengadakan upaya intensifikasi pajak daerah dan retribusi daerah yang menjadi objek pajak ➢ Mempersiapkan metode penghitungan potensi PAD yang riil dimiliki daerah secara sistematis dan rasional
3	Langkah-langkah DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dalam menghadapi jumlah wajib pajak yang terus meningkat masih kurang tepat.	➢ Membentuk Tim Pendataan, Penagihan dan Penertiban terhadap wajib pajak dan tunggakan pajak di masing-masing UPT ➢ Mengadakan pengawasan dan penyuluhan pajak kepada seluruh masyarakat dan wajib pajak
4	Sarana pelayanan terhadap wajib pajak kurang memadai.	➢ Memperbaiki sarana pelayanan ➢ Pengisian personel pegawai di UPT-UPT yang ada di Kecamatan untuk mengoptimalkan penerimaan pajak di wilayah kecamatan-kecamatan
5	DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah belum dapat memfungsikan UPT (Unit Pelaksana Teknis) yang terdapat di setiap kecamatan dengan baik. Hal ini dapat diamati dengan, dari 6 UPT DPPKAD yang ada di Kabupaten Bangka Tengah baru 2 UPT yang berfungsi yaitu UPT Kecamatan Sungai Selan dan UPT Kec. Pangkalan baru.	➢ Mengoptimalkan dan memfungsikan secara makismal UPT-UPT yang ada di seluruh kecamatan se-Kabupaten Bangka Tengah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

No	Permasalahan	Saran
Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas (Ciri Organisasi)		
1	Kurang maksimalnya penggunaan teknologi dalam membantu penyelesaian pekerjaan sehari-hari pada organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah	➢ Pengawasan terhadap kinerja sehari-hari pegawai agar ditingkatkan
2	Organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah kurang memanfaatkan struktur organsasi dan teknologi secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi	
Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas (Ciri Pekerja)		
1	Kurangnya kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas kedinasan sehari-hari	➢ Mengutus pegawai untuk mendapatkan pendidikan atau latihan yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan PAD baik pegawai di tiap-tiap UPT ataupun di DPPKAD
2	Kurangnya upaya pegawai mengembangkan potensinya dalam mendukung pelaksanaan tugas kedinasan	
Untuk Penelitian Selanjutnya		
	Peneliti-peneliti selanjutnya yang akan melaksanakan penelitian dengan permasalahan maupun lokasi penelitian yang sama	➢ Disarankan untuk dilakukan penelitian berikutnya dengan mengkaji ulang implementasi kebijakan manajemen pengelolaan pendapatan asli daerah terhadap kebijakan pengelolaan keuangan daerah, terutama dalam hal sistem perpajakan daerah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

DAFTAR PUSTAKA

Albrecht, K. (1985). *Pengembangan Organisasi*. Cetakan Kesepuluh. Bandung: Angkasa.

Ali, F. (1997). *Metode Penelitian Sosial dalam Bidang Ilmu Administrasi dan Pemerintahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Arif, M. S. (2002). *Organisasi dan Manajemen*. Cetakan Keenam. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka.

Arikunto, S. (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Gibson, J. L, Ivanceivich, J. M & Donnelly, Jr, J.H (1995). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kelima, Jilid Kesatu. Jakarta: Erlangga.

Hasan, I. (2002). *Pokok-Pokok Materi Metodelogi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.

Hutapea, P & Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Indrawijaya, A. I. (1989). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Keempat. Bandung: Sinar Baru.

Irawan, P. (2006). *Penelitian Kualitatif dan kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi.

----------. (2007). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka.

Mardiasmo. (2004). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi Offset.

Nawawi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Ndraha, Taliziduhu. (2002). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Pasolong, H. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.

Purwanto, A.J, Kridasakti, S. W & Elu, W. B. (2008). *Teori Organisasi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcan.

----------. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Strategik*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Steers, R. M. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Sundarso. (1988). *Organisasi dan Metode*. Cetakan Pertama. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka.

Sutedi, A. (2009). *Implikasi Hukum atas Sumber Pembiayaan Daerah dalam Kerangka Otonomi Daerah*. Jakarta: Sinar Grafika.

Thoha, M. (2008). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana.

Umar, H. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wahab, S. A. (2008). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.

Waluyo. (2007). *Manajemen Publik : Konsep, Apliksi dan implementasinya dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju.

Winardi, J. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Wursanto, I. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

Yuniarsih, T & Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Zulkifli. (2007). *Metodologi Penelitian: Suatu Pengantar*. Cetakan Pertama. Sungailiat: Shiddiq Press.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

CC BY ND NC

Lampiran I Surat Izin Penelitian

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
Universitas Terbuka
Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Pangkalpinang

Jalan Air Selan No 21
Pangkalpinang
Prop. Kep. Bangka Belitung
Telp. 0717-421729
Fax. 0717-435328
E-mai ut-ppinang@upbjj.ut.ac.id

Nomor : 0212 /H31.55/UJ/2010 Pangkalpinang, 25 Februari 2010
Lampiran : -
Perihal : Permohonan izin Mendapatkan Data Penelitian

Kepada
Yth. Kepala DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah
Di
Koba

Saat ini Mahasiswa S2 MAP semester 4 UPBJJ UT Pangkalpinang sedang mempersiapkan penulisan TAPM atau Tesis, dan sehubungan dengan hal tersebut kami mohon agar Mahasiswa di bawah ini :

Nama : **Mirfandi**
NIM : **015584716**
Program Studi : **Magister Administrasi Publik (MAP)**
Masa Registrasi : **2008.2**

diijinkan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan pada instansi yang Bapak pimpin. Adapun tema Penelitian Mahasiswa tersebut adalah " EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASSET DAERAH KABUPATEN BANGKA TENGAH DALAM PENGELOLAAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI KABUPATEN BANGKA TENGAH."

Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami sampaikan terima kasih.

Kepala,

Dr. Mamat Rumanta, M.Si
NIP. 19630509 198903 1 002

Tembusan :
1. Gubernur Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (Pembina UPBJJ UT Pangkalpinang)
2. Direktur Pascasarjana – UT
3. Arsip

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Lampiran II T tabel, Chi tabel, F tabel dan r tabel

t table

df	t_5	t_2,5
1	6.3138	12.7062
2	2.92	4.3027
3	2.3534	3.1824
4	2.1318	2.7764
5	2.015	2.5706
6	1.9432	2.4469
7	1.8946	2.3646
8	1.8595	2.306
9	1.8331	2.2622
10	1.8125	2.2281
11	1.7959	2.201
12	1.7823	2.1788
13	1.7709	2.1604
14	1.7613	2.1448
15	1.7531	2.1314
16	1.7459	2.1199
17	1.7396	2.1098
18	1.7341	2.1009
19	1.7291	2.093
20	1.7247	2.086
21	1.7207	2.0796
22	1.7171	2.0739
23	1.7139	2.0687
24	1.7109	2.0639

Chi table

df	chi_5	chi_10
1	3.8415	2.7055
2	5.9915	4.6052
3	7.8147	6.2514
4	9.4877	7.7794
5	11.0705	9.2364
6	12.5916	10.6446
7	14.0671	12.017
8	15.5073	13.3616
9	16.919	14.6837
10	18.307	15.9872
11	19.6751	17.275
12	21.0261	18.5493
13	22.362	19.8119
14	23.6848	21.0641
15	24.9958	22.3071
16	26.2962	23.5418
17	27.5871	24.769
18	28.8693	25.9894
19	30.1435	27.2036
20	31.4104	28.412
21	32.6706	29.6151
22	33.9244	30.8133
23	35.1725	32.0069
24	36.415	33.1962

F table

df_2	F_df1_5	F_df2_5
1	161.4476	199.5
2	18.5128	19
3	10.128	9.5521
4	7.7086	6.9443
5	6.6079	5.7861
6	5.9874	5.1433
7	5.5914	4.7374
8	5.3177	4.459
9	5.1174	4.2565
10	4.9646	4.1028
11	4.8443	3.9823
12	4.7472	3.8853
13	4.6672	3.8056
14	4.6001	3.7389
15	4.5431	3.6823
16	4.494	3.6337
17	4.4513	3.5915
18	4.4139	3.5546
19	4.3807	3.5219
20	4.3512	3.4928
21	4.3248	3.4668
22	4.3009	3.4434
23	4.2793	3.4221
24	4.2597	3.4028

r table

df	t_10	r_5
1	3.0777	0.9511
2	1.8856	0.8
3	1.6377	0.687
4	1.5332	0.6084
5	1.4759	0.5509
6	1.4398	0.5067
7	1.4149	0.4716
8	1.3968	0.4428
9	1.383	0.4187
10	1.3722	0.3981
11	1.3634	0.3802
12	1.3562	0.3646
13	1.3502	0.3507
14	1.345	0.3383
15	1.3406	0.3271
16	1.3368	0.317
17	1.3334	0.3077
18	1.3304	0.2992
19	1.3277	0.2914
20	1.3253	0.2841
21	1.3232	0.2774
22	1.3212	0.2711
23	1.3195	0.2653
24	1.3178	0.2598

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Lampiran III Tabel Rekapitulasi Nilai r untuk Validitas Instrumen

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	100,25	28,513	,284	,535
K2	100,45	30,787	,287	,575
K3	100,05	29,208	,288	,537
K4	100,65	30,661	,286	,573
K5	100,65	27,292	,294	,524
K6	101,05	29,629	,289	,544
K7	101,45	29,524	,287	,541
K8	101,25	32,197	,591	,579
K9	101,80	29,537	,287	,545
K10	102,45	29,418	,593	,561
K11	102,40	29,621	,286	,552
K12	102,25	27,776	,346	,522
K13	102,25	27,671	,524	,512
K14	102,15	29,818	,289	,549
K15	101,20	28,589	,314	,531
K16	101,00	30,000	,286	,562
K17	101,05	30,997	,296	,576
K18	100,90	29,358	,286	,546
K19	100,85	29,082	,298	,545
K20	101,35	29,082	,355	,534
K21	101,45	26,261	,459	,500
K22	102,15	25,713	,531	,489
K23	102,00	26,421	,503	,499
K24	101,20	32,484	,522	,584
K25	101,35	29,397	,536	,535
K26	101,00	30,526	,347	,560
K27	100,95	29,945	,287	,555
K28	102,05	24,787	,485	,485
K29	101,50	31,632	,285	,585
K30	101,40	31,095	,297	,567
K31	102,15	30,345	,288	,572
K32	100,65	32,239	,294	,595
K33	100,85	27,608	,370	,519
K34	100,95	33,103	,461	,597
K35	101,10	28,516	,350	,528

Sumber : SPSS versi 15.0

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Lampiran IV Tabel Rekapitulasi Nilai r untuk Reliabilitas Instrumen

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K1	4,05	,686	20
K2	3,85	,745	20
K3	4,25	,444	20
K4	3,65	,745	20
K5	3,65	,875	20
K6	3,25	,444	20
K7	2,85	,366	20
K8	3,05	,224	20
K9	2,50	,513	20
K10	1,85	,875	20
K11	1,90	,641	20
K12	2,05	,686	20
K13	2,05	,510	20
K14	2,15	,489	20
K15	3,10	,553	20
K16	3,30	,733	20
K17	3,25	,716	20
K18	3,40	,598	20
K19	3,45	,686	20
K20	2,95	,394	20
K21	2,85	,813	20
K22	2,15	,813	20
K23	2,30	,733	20
K24	3,10	,308	20
K25	2,95	,224	20
K26	3,30	,470	20
K27	3,35	,587	20
K28	2,25	1,020	20
K29	2,80	,696	20
K30	2,90	,447	20
K31	2,15	,813	20
K32	3,65	,745	20
K33	3,45	,686	20
K34	3,35	,489	20
K35	3,20	,523	20

Sumber : SPSS Versi 15.0

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Lampiran V Pedoman Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN
EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN BANGKA TENGAH DALAM PENGELOLAAN PENDAPATAN ASLI DAERAH

Petunjuk Jawaban :

Tuliskanlah dan/atau lingkarilah jawaban yang tersedia, sesuai dengan indentitas Bapak/Ibu.

A. Identitas Responden

1. No Urut : .....(diisi petugas)
2. Hari/Tanggal : .....
3. Pukul : ..... WIB
4. Nama Responden : .....
5. Umur : .....Tahun
6. Jenis Kelamin : a. Laki-Laki
   b. Perempuan
7. Pendidikan : a. SD
   b. SMP
   c. SMA
   d. Diploma (D3/D2)
   e. Strata 1 (S1) dan
   f. Pascasarjana (S2/S3)
8. Jabatan : .....
9. Bagian/Bidang : .....
10. Lama bekerja : .....Tahun
11. Pendidikan/pelatihan yang diikuti berkaitan dengan tugas :
    a. ..... Kali
       Sebutkan .....
       .....
       .....
       .....
    b. Belum pernah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

B. Tolok Ukur Efektivitas Organisasi

Petunjuk Mengisi Kuesioner :

Isilah jawaban dan lingkarilah menurut Bapak/Ibu mengenai komponen-komponen efektivitas organisasi pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Kabupaten Bangka Tengah , pada kolom yang telah tersedia.

No	Pernyataan/Pertanyaan	
A	*Kemampuan Menyesuaikan Diri (Adaptability)* Sumber : Steers (1985:206)	
	1. Bagaimanakah peran DPPKAD dalam bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah? Sumber: Hutapea & Thoha (2008:59)	a. Tidak Penting b. Kurang Penting c. Penting d. Sangat Penting e. Sangat sangat penting
	Saran-saran :	
	2. Apakah DPPKAD telah dapat melaksanakan fungsinya dengan baik? Sumber: Wursanto (2005:42)	a. Tidak Berfungsi b. Kurang Berfungsi c. Berfungsi d. Sangat Berfungsi e. Sangat sangat Berfungsi
	Saran-saran :	
	3. Apakah DPPKAD sudah mengimplementasikan dengan baik perubahan kebijakan Pemerintah (PP No. 41 Tahun 2007) ? Sumber: Robbins (1994:225) dan Winardi (2007:83-84)	a. Tidak mengimplementasikan b. Belum mengimplementasikan c. Akan mengimplementasikan d. Sudah mengimplementasikan e. Betul-betul mengimplementasikan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

	Saran-saran :	
	4. Dalam penentuan target penerimaan pajak, apakah DPPKAD selalu memperhatikan kondisi pasar, stabilitas ekonomi subjek pajak yang menjadi sasaran pajak? Sumber: Siagian (2008:33-34)	a. Tidak memperhatikan b. Kurang memperhatikan c. memperhatikan d. Sangat memperhatikan e. Sangat sangat memperhatikan
	Saran-saran :	
	5. Apakah dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari DPPKAD telah menggunakan teknologi, misalnya komputer dan jaringan internet? Sumber: Purwanto, *et al* (2008:1.34)	a. Tidak Menggunakan b. Kadang-kadang c. Sudah Menggunakan d. Sering e. Selalu Menggunakan
	Saran-saran/tanggapan :	
B	*Produktivitas Kerja* Sumber : Steers (1985:206)	
	6. Apakah selama ini penetapan PAD dapat dicapai sesuai target yang telah ditentukan? Sumber: Mardiasmo (2004:148-149)	a. Tidak Sesuai b. Belum sesuai c. Sesuai d. Sangat Sesuai e. Sangat sangat Sesuai
	Saran-saran/tanggapan :	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BY ND NC

	7. Apakah proses penetapan target PAD pada setiap tahunnya sudah sesuai dengan data potensi yang senyatanya? Sumber: Mardiasmo (2004:146)	a. Tidak Sesuai b. Kurang Sesuai c. Sudah Sesuai d. Sangat Sesuai e. Sangat sangat Sesuai
	Saran-saran/tanggapan :	
	8. Apakah proses penetapan target PAD setiap tahunnya selalu merujuk pada realisasi tahun sebelumnya Sumber: Sutedi (2009:160)	a. Tidak Merujuk b. Belum Merujuk c. Sudah Merujuk d. Sangat Merujuk e. Sangat merujuk Sekali
	Saran-saran/tanggapan :	
	9. Dalam meningkatkan PAD pada lima tahun terakhir, apakah DPPKAD sudah melakukan usaha-usaha untuk memperluas basis penerimaan? Sumber: Mardiasmo (2004:153-155)	a. Tidak b. Belum c. Sudah d. Sering e. Sangat sering
	Saran-saran/tanggapan :	
	10. Menurut Bapak/Ibu apakah langkah-langkah yang dilakukan DPPKAD terhadap orang-orang yang tidak membayar pajak sudah tepat? Sumber: Mardiasmo (2004:153-154)	a. Tidak Tepat b. Belum Tepat c. Tepat d. Sangat Tepat e. Sangat sangat tepat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

	Saran-saran/tanggapan :	
	11. Sejauh mana target pajak daerah yang dipungut langsung oleh DPPKAD yang terealisasikan dan kontribusi setiap pendapatan tersebut terhadap PAD? Sumber: Mardiasmo (2004:153)	a. Sangat Rendah b. Rendah c. Sedang d. Tinggi e. Sangat Tinggi
	Saran-saran/tanggapan :	
	12. Apakah langkah - langkah DPPKAD dalam menghadapi jumlah wajib pajak yang terus meningkat sudah tepat? Sumber: Mardiasmo (2004:153-154)	a. Tidak tepat b. Kurang tepat c. Sudah tepat d. Tepat sekali e. Sangat sangat tepat
	Saran-saran/tanggapan :	
	13. Apakah peningkatan sarana pelayanan terhadap wajib pajak yang dilakukan oleh DPPKAD sudah memadai? Sumber: Ravianto (1985, *dalam* Sundarso, 1988: 9.10)	a. Tidak memadai b. Kurang memadai c. Memadai d. Sangat memadai e. Sangat sangat memadai
	Saran-saran/tanggapan :	
	14. Apakah DPPKAD telah memfungsikan Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang terdapat di setiap kecamatan secara baik? Sumber: Siagian (2008:131)	a. Tidak berfungsi b. Belum berfungsi c. Sudah berfungsi d. Sangat berfungsi e. Sangat sangat berfungsi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

	Saran-saran/tanggapan :	
C	*Kepuasan Kerja* Sumber : Steers (1985:206)	
	15. Apakah pemberian berupa imbalan tertentu atas prestasi yang dicapai oleh pegawai sudah sesuai? Sumber : Robbins (2002:36) dan Nawawi (2008:373)	a. Tidak sesuai b. Kurang sesuai c. Sesuai d. Sangat sesuai e. Sangat sangat sesuai
	Saran-saran/tanggapan :	
	16. Apakah dengan pemberian insentif tersebut dapat membuat bapak/ibu lebih termotivasi untuk bekerja? Sumber : Robbins (2002:36) dan Nawawi (2008:373)	a. Tidak termotivasi sama sekali b. Kurang termotivasi c. Termotivasi d. Sangat termotivasi e. Sangat sangat termotivasi
	Saran-saran/tanggapan :	
	17. Apakah beban kerja yang diberikan kepada bapak/ibu telah sesuai dengan insentif yang diterima? Sumber : Robbins (2002:36) dan Nawawi (2008:373)	a. Tidak sesuai b. Kurang sesuai c. Sesuai d. Sangat sesuai e. Sangat sangat sesuai
	Saran-saran/tanggapan :	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

	18. Apakah lingkungan kerja dalam organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah kondusif? Sumber : Robbins (2002:36) dan Steers (1985:167)	a. Tidak kondusif b. Kurang kondusif c. Sudah kondusif d. Sangat kondusif e. Sangat sangat kondusif
	Saran-saran/tanggapan :	
	19. Apakah diperlukan pertemuan/pengarahan dari pimpinan yang dilakukan secara berkala? Sumber : Pasolong (2008:20)	a. Tidak diperlukan b. Kurang perlu c. Perlu d. Sangat perlu e. Sangat sangat perlu
	Saran-saran/tanggapan :	

C. Faktor –faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi

Isilah jawaban dan lingkarilah menurut Bapak/Ibu mengenai komponen-komponen faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Kabupaten Bangka Tengah , pada kolom yang telah tersedia.

No	Pernyataan/Pertanyaan	
1	*Ciri Organisasi* Sumber : Steers (1985:209-212)	
	20. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini telah berfungsi dengan baik ? Sumber : Steers (1985:70-71)	a. Tidak berfungsi b. Belum berfungsi c. Berfungsi d. Sangat berfungsi e. Sangat sangat berfungsi
	Saran-saran:	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

	21. Apakah spesialisasi pekerjaan yang ada dalam struktur organisasi DPPKAD telah sesuai dengan latar pendidikan orang yang menjabatnya? Sumber : Steers (1985:73-74)	a. Tidak sesuai b. Kurang sesuai c. Sesuai d. Sangat sesuai e. Sangat sangat sesuai
	Saran-saran/tanggapan :	
	22. Apakah penggunaan teknologi sudah dilakukan dengan maksimal dalam membantu mengerjakan tugas sehari-hari? Sumber: Purwanto, *et.al* (2008:5.5)	a. Tidak maksimal b. Kurang maksimal c. Sudah maksimal d. Sangat maksimal e. Sangat sangat maksimal
	Saran-saran/tanggapan :	
	23. Menurut bapak/ibu, apakah organisasi DPPKAD telah memanfaatkan struktur organisasi dan teknologi secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi ? Sumber : Steers (1985:99)	a. Tidak memanfaatkan b. Kurang memanfaatkan c. Sudah memanfaatkan d. Sangat memanfaatkan e. Sangat sangat memanfaatkan
	Saran-saran/tanggapan :	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

2	*Ciri Lingkungan* Sumber : Steers (1985:209-212)	
	24. Apakah DPPKAD mampu menghadapi perubahan lingkungan (Politik, Ekonomi, Budaya dll)? Sumber : Steers (1985:101)	a. Tidak mampu b. Kurang mampu c. Mampu d. Sangat mampu e. Sangat sangat mampu
	Saran-saran/tanggapan :	
	25. Apakah organisasi DPPKAD Kabupaten Kabupaten Bangka Tengah telah dapat menjangkau visinya? Sumber : Siagian (2008:27)	a. Tidak dapat menjangkau b. Belum dapat menjangkau c. Sudah dapat d. Sangat menjangkau e. Sangat sangat menjangkau
	Saran-saran/tanggapan :	
	26. Apakah koordinasi antar bidang berjalan dengan baik? Sumber : Nawawi (2008:10)	a. Tidak b. Kurang c. Berjalan d. Sangat berjalan e. Sangat sangat berjalan baik
	Saran-saran/tanggapan :	
	27. Apakah koordinasi dengan instansi/SKPD terkait berjalan dengan baik? Sumber : Nawawi (2008:10)	a. Tidak b. Kurang c. Berjalan d. Sangat berjalan e. Sangat sangat berjalan baik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

	Saran-saran/tanggapan :	
3	*Ciri Pekerja* Sumber : Steers (1985:209-212)	
	28. Bagaimana kemampuan pekerja dalam menyelesaikan tugas-tugasnya ditinjau dari tugas pokok dan fungsinya masing-masing? Sumber : Steers (1985:147)	a. Tidak bagus b. Kurang bagus c. Bagus d. Bagus sekali e. Sangat sangat bagus
	Saran-saran/tanggapan :	
	29. Apakah perbedaan karakteristik individul diantara pegawai mempengaruhi kinerja pegawai? Sumber : Steers (1985:167-168)	a. Tidak mempengaruhi b. Kurang mempengaruhi c. Mempengaruhi d. Sangat mempengaruhi e. Sangat sangat mempengaruhi
	Saran-saran/tanggapan :	
	30. Apakah penempatan pegawai telah sesuai dengan latar belakang pendidikan? Sumber : Steers (1985:167-168)	a. Tidak sesuai b. Kurang sesuai c. Sesuai d. Sangat sesuai e. Sangat sangat sesuai
	Saran-saran/tanggapan :	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

	31. Apakah upaya yang dilakukan oleh para pekerja/pegawai untuk mengembangkan potensi kemampuannya dalam mendukung pelaksanaan tugas kedinasan sudah maksimal? Sumber : Steers (1985:169)	a. Tidak maksimal b. Kurang maksimal c. Maksimal d. Sangat maksimal e. Sangat sangat maksimal
	Saran-saran/tanggapan :	
4	*Kebijakan dan Praktik Manajemen* Sumber : Steers (1985:209-212)	
	32. Bagaimanakah peranan Kepala Dinas DPPKAD selaku pimpinan organisasi dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan secara proporsional untuk mencapai tujuan? Sumber : Steers (1985:182)	a. Tidak penting b. Kurang penting c. Penting d. Sangat penting e. Sangat sangat penting
	Saran-saran/tanggapan :	
	33. Apakah selama ini pimpinan memahami setiap persoalan yang terjadi di organisasi DPPKAD? Sumber : Steers (1985:182-184)	a. Tidak faham b. Kurang faham c. Faham d. Sangat faham e. Sangat sangat faham
	Saran-saran/tanggapan :	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

CC BY ND NC

	34. Apakah kebijakan pimpinan dengan penempatan SDM di dinas DPPKAD telah dimanfaatkan secara optimal agar dapat menciptakan lingkungan berprestasi? Sumber : Steers (1985:168)	a. Tidak optimal b. Kurang optimal c. Optimal d. Sangat optimal e. Sangat sangat optimal
	Saran-saran/tanggapan :	
	35. Apakah dalam menerapkan kebijakan manajemen SDM, anggota-anggota organisasi DPPKAD memiliki *kete-rampilan teknikal*, *kete-rampilan bekerja dengan manusia*, dan *keterampilan konseptual*?	a. Tidak memiliki keterampilan b. Kurang memiliki keterampilan c. Memliki keterampilan d. Sangat terampil e. Sangat sangat terampil
	Saran-saran/tanggapan :	
	Keterangan: - *Keterampilan teknikal* (kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan), - *Keterampilan bekerja dengan manusia* (pemahaman motivasi dan aplikasi kepemimpinan), dan - *Keterampilan konseptual* (kemampuan memahami kompleksitas organisasi) Sumber : Handoko (1997, *dalam* Waluyo, 2007:108)	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Lampiran VI Pedoman Wawancara

Tolok Ukur Efektivitas Organisasi

1. Kemampuan Menyesuaikan Diri (*Adaptability*)
   a) Menurut Pendapat Bapak/Ibu bagaimana bentuk implementasi yang sudah dilakukan DPPKAD Bangka Tengah dalam hal beradaptasi dengan perubahan kebijakan pemerintah (PP No. 41 Tahun 2007)?
   b) Dalam hal menggunakan teknologi aplikasi komputer, apakah DPPKAD sudah menggunakan sebuah program software pengelolaan keuangan daerah? (jika sudah mohon bapak/ibu sebutkan!)

2. Produktivitas Kerja
   a) Dalam mendata potensi PAD apakah bapak/ibu mengetahui indikator-indikator yang dipakai?
   b) Apakah bapak/ibu mengetahui bagaiamana cara menentukan besaran target nominal PAD pada tiap tahunnya?
   c) Usaha-usaha apa saja yang dilakukan DPPKAD untuk memperluas basis PAD, menurut Bapak/Ibu?
   d) Apakah langkah-langkah yang dilakukan DPPKAD terhadap orang-orang yang tidak membayar pajak?
   e) Menurut Bapak/Ibu apakah langkah-langkah DPPKAD dalam menghadapi peningkatan jumlah wajib pajak setiap tahunnya?

3. Kepuasan Kerja
   a) Apakah ada pemberian imbalan tertentu/insentif atas prestasi kerja berdasarkan beban kerja pada organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah?
   b) Berapa besaran insentif yang bapak/ibu harapkan?

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

Lampiran VII Hasil Wawancara

Tolok Ukur Efektivitas Organisasi

1. Kemampuan Menyesuaikan Diri (*Adaptability*)
   a) Menurut Pendapat bapak/ibu bagaimana bentuk implementasi yang sudah dilakukan DPPKAD Bangka Tengah dalam hal beradaptasi dengan perubahan kebijakan pemerintah (PP No. 41 Tahun 2007)?
   Hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIBB, "bahwa bentuk implementasi yang sudah dilakukan oleh DPPKAD dengan perubahan kebijakan pemerintah (PP No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah) adalah perubahan nomenklatur nama kantor yang semula BPKD (Badan Pengelola Keuangan Daerah) menjadi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) dan ada penambahan Bidang Aset Daerah".

   b) Dalam hal menggunakan teknologi aplikasi komputer, apakah DPPKAD sudah menggunakan sebuah program software pengelolaan keuangan daerah? (jika sudah mohon bapak/ibu sebutkan!)
   Hasil wawancara dengan Henry F., SE. Plt. Kabid Aset DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 04 Mei 2010 pukul 09.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIBB, "bahwa DPPKAD sering menggunakan aplikasi program Komputer dalam menyelesaikan tugasnya sehari-hari yaitu Sistem Penggajian Pegawai (program gaji), Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (SAKD), Program Bendahara, dan Sistem Informasi Barang Daerah (SIMBADA)".

2. Produktivitas Kerja
   a) Dalam mendata potensi PAD apakah bapak/ibu mengetahui indikator-indikator yang dipakai?
   Hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIBB, "bahwa proses penetapan target PAD pada setiap tahunnya sudah sesuai dengan data potensi yang riil, namun masih ada juga potensi-potensi yang dapat menjadi target PAD akan tetapi belum dikelola secara optimal. dan adapun indikator-indikator yang dipakai untuk mendata potensi PAD adalah laporan-laporan penerimaan PAD tahun sebelumnya dan perundang-undangan yang mengatur pajak dan retribusi daerah. Untuk penerimaan PAD tahun 2004-2008 masih menggunakan UU No. 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, untuk Penerimaan PAD tahun 2009 sudah mengaplikasikan Undang-undang No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah".

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

b) Apakah bapak/ibu mengetahui bagaiamana cara menentukan besaran target nominal PAD pada tiap tahunnya?
Hasil wawancara dengan Jasmani, Kabid Pendapatan, pada hari Kamis tanggal 6 Mei 2010 pukul 11.00 WIBB, "bahwa untuk menentukan besaran target nominal PAD pada tiap tahunnya adalah dengan berkoordinasi dengan SKPD terkait, memperhatikan jumlah penerimaan tahun sebelumnya dan memperhatikan potensi target PAD yang dituju".

c) Usaha-usaha apa saja yang dilakukan DPPKAD untuk memperluas basis PAD, menurut Bapak/Ibu?
Hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIBB, "yaitu dengan mengoptimalkan pengelolaan potensi penerimaan PAD yang sudah ada seperti : pembagian hasil *air port tax*, pembagian pungut parkir dan lain-lain. Ekstensifikasi dan Intensifikasi PAD serta meningkatkan pajak reklame.

d) Apakah langkah-langkah yang dilakukan DPPKAD terhadap orang-orang yang tidak membayar pajak?
Hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIBB, "bahwa langkah-langkah yang dilakukan oleh DPPKAD terhadap objek pajak yang masih menunggak adalah dengan : mengadakan sosialisasi, penyuluhan, pendataan penambahan objek pajak dan penagihan langsung kepada objek pajak".
Berbeda dengan dua pendapat sebelumnya, menurut hasil wawancara dengan Jasmani, Kabid Pendapatan, pada hari Kamis tanggal 6 Mei 2010 pukul 11.00 WIBB, "bahwa langkah-langkah yang diambil oleh DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah terhadap wajib pajak yang menunggak dalam membayar pajak maupun retribusi daerah selama ini lebih pada pendekatan secara persuasif, artinya disamping terus dilakukan penagihan, Bidang Pendapatan juga menawarkan keringanan berupa pembayaran melalui cicilan. Kemudian menurut Bapak Jasmani juga mengemukakan bahwa dalam melakukan penagihan ini terdapat kendala, diantaranya adalah tidak adanya tim penertiban tunggakan pajak, sehingga dalam hal pemberian sanksi kepada wajib pajak yang menunggak cenderung tidak dilakukan, padahal secara aturan bahwa apabila 30 hari setelah ketetapan pajak dikeluarkan, kewajiban pajak belum diselesaikan oleh wajib pajak, maka denda akan dikenakan sebesar 2% setiap bulan tunggakan".

e) Menurut Bapak/Ibu apakah langkah-langkah DPPKAD dalam menghadapi peningkatan jumlah wajib pajak setiap tahunnya?
Hasil wawancara dengan Jasmani, Kabid Pendapatan, pada hari Kamis tanggal 6 Mei 2010 pukul 11.00 WIBB, Beliau tidak dapat memberikan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

cc BY ND NC

jawaban yang pasti mengenai langkah-langkah DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah dalam menghadapi wajib pajak yang terus meningkat dikarenakan tidak adanya suatu sistem yang mengatur secara tegas mengenai perpajakan daerah yang dikelola oleh DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah.

3. Kepuasan Kerja
   a) Apakah ada pemberian imbalan tertentu/insentif atas prestasi kerja berdasarkan beban kerja pada organisasi DPPKAD Kabupaten Bangka Tengah?
   Hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIBB, "bahwa pemberian imbalan tertentu/insentif diberikan berdasarkan tingkatan eselon atau beban kerja dan tanggungjawab pekerjaan masing-masing pegawai".

   b) Berapa besaran insentif yang bapak/ibu harapkan?
   Hasil wawancara dengan Abdullah, SH. Sekretaris DPPKAD pada hari Jum'at tanggal 28 Mei 2010 pukul 13.00 dan Cherlini, ST. Kabid Akuntansi dan Perbendaharaan DPPKAD pada hari Selasa tanggal 04 Mei 2010 pukul 10.00 WIB, "yaitu besaran insentif yang diharapkan sesuai dengan tunjangan *eselon ring* masing-masing pegawai".

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka