

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**EFEKTIFITAS ORGANISASI DINAS PENGELOLAAN
KEUANGAN DAN KEKEAYAAN DAERAH (DPKKD)
DI KABUPATEN SIMEULUE**



UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

MUHAMMAD HANAFI

NIM. 500012873

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul EFEKTIFITAS ORGANISASI DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH (DPKKD) DI KABUPATEN SIMEULUE adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Banda Aceh, 13 September 2015

Vasa menyatakan
KETERAI
TEMPEL

7ADE9ADF548535457

6000
EKU
RIBURUPIAH



(MUHAMMAD HANAFI)
NIM 500012873

ABSTRAK

EFEKTIFITAS ORGANISASI PENGELOLAAN KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH (DPKKD) DI KABUPATEN SIMEULUE

MUHAMMAD HANAFI

napicolk@yahoo.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka- UPBJJ Banda Aceh

Kata Kunci : EFEKTIFITAS Organisasi

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui EFEKTIFITAS organisasi dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi EFEKTIFITAS organisasi di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan (DPPKD) Kabupaten Simeulue dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi EFEKTIFITAS organisasi di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue.

EFEKTIFITAS adalah hubungan antara output dan tujuan. Dalam artian EFEKTIFITAS 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 "EFEKTIFITAS". Bagaimanapun definisi EFEKTIFITAS berkaitan dengan pendekatan umum, pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan *validity* internal (*credibility*) pada aspek nilai kebenaran, pada penerapannya ditinjau dari validitas eksternal (*transferability*), dan realibilitas (*dependability*) pada aspek konsistensi, serta obyektivitas (*confirmability*) pada aspek naturalis (Sugiyono, 2014). Pada penelitian kualitatif, tingkat keabsahan lebih ditekankan pada data yang diperoleh. Melihat hal tersebut maka kepercayaan data hasil penelitian dapat dikatakan memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan sebuah penelitian.

Hasil penelitian Tingkat EFEKTIFITAS organisasi ini dapat dilihat dari masih rendahnya kontribusi pajak daerah yang dipungut langsung oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue terhadap PAD selama lima tahun terakhir rata-rata sebesar 75 %, walaupun prosentase realisasi penerimaan pajak daerah yaitu PKB dan BBNKB rata-rata sebesar 60 %, akan tetapi jika dibandingkan dengan potensi pajak daerah yang ada, maka prosentase penerimaan pajak daerah masih jauh dari apa yang diharapkan. Kecilnya kontribusi pajak daerah terhadap PAD, menunjukkan bahwa produktivitas Dinas Pendapatan Daerah belum optimal, dan hal ini berkorelasi kepada kontribusi PAD terhadap APBK. Rendahnya kontribusi PAD terhadap APBK menunjukkan ketergantungan Pemerintah Daerah terhadap sumbangan dan bantuan dari Pemerintah Provinsi menjadi sangat besar.

ABSTRACT

EFFECTIVITAS OF ORGANIZATION DEPARTEMENT OF FINANCE AND WEALTH MANAGEMENT AREA (DPKKD) IN THE DISTRICT SIMEULUE

MUHAMMAD HANAFI
napicolk@yahoo.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka- UPBJJ Banda Aceh

The Keywords : **Effectivitas Of Organization**

The purpose of this study was to examine the effectiveness of the organization and the factors that influence the effectiveness of the organization in the Department of Revenue and Financial Management (DPKKD) Simeulue and determine the factors that influence the effectiveness of the organization in the Department of Finance and Wealth Management District Simeulue.

Effectiveness is the relationship between output and purpose. In terms of effectiveness is a measure of how much the output level, the policies and procedures of the organization achieve the goals set. In a theoretical or practical sense, there is no universal agreement on what is meant by "effectiveness". However definitions relating to the effectiveness of a common approach, testing the validity of the data, qualitative research methods using validity as interbal (credibility) on aspects of the value of truth, in its application in terms of external validity (transferability), and reliability (dependability) on aspects of consistency, and objectivity (confirmability) on aspects of the naturalist (Sugiyono, 2014) . In the qualitative research, with more emphasis on the level of validity of the data obtained. Seeing this, the confidence of research data can be said to have a significant influence on the success of a research.

Results of research is conducted The effectiveness of this organization can be seen from the low contribution of local taxes levied directly by the Department of Revenue, Finance and Wealth District Simeulue to PAD over the last five years an average of 75%, although the percentage of realization of local tax revenues, namely PKB and BBNKB an average of 60%, but when compared to the potential of the existing local tax, the percentage of local tax revenue is still far from what is expected. The small contribution of local taxes to PAD, showed that productivity Department of Revenue is not optimal, and it is correlated to the contribution of PAD to APBK. The low contribution of PAD to APBK show Local Government dependence on donations and help from the provincial government to be very big.

PERSETUJUAN TAPM

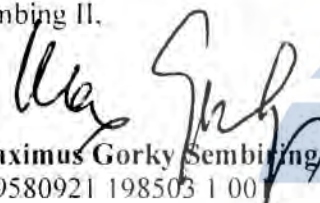
Judul TAPM : EFEKTIFITAS ORGANISASI DINAS PENGELOLAAN
KEUANGAN DAN KEKEYAAN DAERAH (DPKKD) DI
KABUPATEN SIMEULUE

Penyusun TAPM : Muhammad Hanafi
NIM : 500012873
Program Studi : Administrasi Publik
Hari/ Tanggal : Minggu/13 September 2015

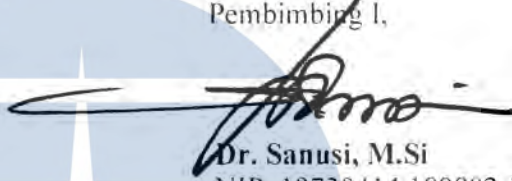
Menyetujui :

PANITIA PENGUJI TAPM

Pembimbing II,


Dr. Maximus Gorky Sembiring, M.Sc
NIP. 19580921 198503 1 001

Pembimbing I,

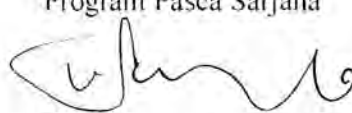

Dr. Sanusi, M.Si
NIP. 19730414 199802 1 001

Penguji Ahli

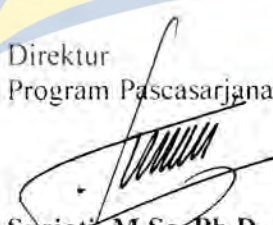

Prof. Muchlis Hamdi, MPA., Ph.D
NIP. 19540322 197801 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
Program Pasca Sarjana


Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur
Program Pascasarjana


Suciati, M.Sc, Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Muhammad Hanafi
NIM : 500012873
Program Studi: Administrasi Publik
Judul TAPM : EFEKTIFITAS ORGANISASI DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN
DAN KEKAYAAN DAERAH (DPKDD) DI KABUPATEN SIMEULUE

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

Hari/ Tanggal : Minggu, 13 September 2015
Waktu : 12.15 s/d 14.15 wib

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda Tangan

Ketua Komisi Penguji
Nama : **Dr. Yuni Tri Hewindati**

Penguji Ahli
Nama : **Prof. Dr. Muchlis Hamdi, MPA., Ph.D**

Pembimbing I
Nama : **Dr. Sanusi, M.Si**

Pembimbing II
Nama : **Dr. Maximus Gorky Sembiring, M.Sc**

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahim

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan bimbinganNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul **“EFEKTIFITAS ORGANISASI DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH (DPKDD) DI KABUPATEN SIMEULUE.”** sebagai salah satu prasyarat dalam rangka menyelesaikan Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Selanjutnya maksud dan tujuan penulisan penelitian ini adalah dalam rangka untuk memberikan informasi khususnya pada para pegawai negeri sipil di lingkungan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah di Kabupaten Simeulue. Dan terlebih dari itu, hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman dalam mempelajari dan memahami sehingga jika terdapat permasalahan yang terjadi dapat mengambil langkah kebijakan permasalahan yang terjadi dapat mengambil langkah kebijakan yang cepat, tepat dan tentunya kekeliruan sejauh mungkin dapat dihindari.

Dalam penyusunan hingga terselesaikannya penulisan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, terutama kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan karunia serta hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini tepat pada waktunya.

2. Bapak Dr. Soljan Arifin, M.Si selaku Asisten Direktur Kemahasiswaan Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Dr. Sanusi, M.Si selaku Pembimbing Utama yang dengan penuh kesabarannya membimbing penulis, memberikan masukan-masukan serta arahan-arahan sehingga dapat terselesaikannya penulisan tesis ini.
4. Dr. Maximus Gorky Sembiring, M.Cc selaku Pembimbing Kedua yang juga dengan penuh kesabarannya membimbing penulis, memberikan masukan-masukan serta arahan-arahan sehingga dapat terselesaikannya penulisan tesis ini.
5. Ibu. Drs. Enang Rusyana, M.Pd selaku Kepala UPBJJ Banda Aceh Universitas Terbuka yang telah banyak memberikan motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Ibu Drs. Mariana, M.Pd selaku Koordinator Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Banda Aceh yang telah banyak memberikan masukan dan arahan dalam proses pembimbingan kepada penulis sehingga tesis ini dapat terwujud.
7. Kepala beserta Staf Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah di Kabupaten Simeulue yang memberikan motivasi dan bantuan dalam menyelesaikan penelitian ini.
8. Istri tercinta Azizah beserta putra/putri tersayang Halimatus Sakdiyah, M. Syarif Hidayatullah dan M. Dzaki Al-Widad yang telah memberikan dukungan dan inspirasi, semangat, doa, pengorbanan dan selalu senantiasa setia menemani penulis hingga larut malam dalam menyelesaikan penelitian ini.

9. Kedua orang tua Ayahanda Tercinta Chudori Sony beserta Ibunda Tersayang Jumiati yang telah memberikan dukungan, doa dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
10. Teman-teman se-angkatan pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Aceh pada umumnya dan khususnya Kelas Simeulue yang telah berbagi ilmu, pikiran, masukan melalui diskusi dan debat panjang sehingga penulisan tesis ini bisa terselesaikan tepat waktu.

Menyadari bahwa dalam penulisan ini masih terdapat kekurangan baik materi maupun penyajiannya, oleh karenanya dengan rendah hati penulis menerima segenap pembaca untuk menyumbangkan sarannya yang bersifat konstruktif sehingga dapat menyempurnakan hasil dari penulisan penelitian ini yang akan dituangkan dalam penelitian lebih lanjut di masa mendatang.

Wassalamu'alaikum, Wr. Wb.

Banda Aceh. Juli 2015

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Nama : Muhammad Hanafi
 NIM : 500012873
 Program Studi : Administrasi Publik
 Tempat/Tanggal Lahir : Ponorogo, 02 September 1976
 Riwayat Pendidikan : - Lulus SD Negeri Air Dingin pada Tahun 1989
 - Lulus Mts. Muhammadiyah pada Tahun 1992
 - Lulus MA. Muhammadiyah pada Tahun 1995
 - Lulus S1 Universitas Muhammadiyah Aceh pada tahun 2010
 Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2005 s/d 2011 sebagai Staf pada Disperindagkop Kabupaten Simeulue
 - Tahun 2012 s/d sekarang sebagai staf Bagian Keuangan DPRK Simeulue di Simeulue, Aceh

Banda Aceh, Juli 2015

Muhammad Hanafi

NIM. 500012873

Daftar Isi

Keterangan	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	14
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 16
A. Pengertian Organisasi	16
B. Efektifitas Organisasi	22
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Organisasi	40
 BAB III METODELOGI PENELITIAN	 50
A. Desain Penelitian	50
B. Populasi dan Sampel Penelitian	54
C. Instrumen Penelitian	55
D. Prosedur Pengumpulan Data	56
E. Metode Analisis Data	56
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	 63
A. Gambaran Umum Wilayah Kabupaten Simeulue	63
B. Temuan dan Pembahasan	78

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	118
A. KESIMPULAN.....	118
B. SARAN.....	121
DAFTAR PUSTAKA	124
DAFTAR LAMPIRAN.....	127



DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Keterangan	Halaman
Tabel 4.1	Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
Tabel 4.2	Realisasi Penerimaan Asli Daerah kabupaten Simeulue menurut Jenis Penerimaan.....	73
Tabel 4.3	Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Menurut Jenis	74
Tabel 4.4	Realisasi Penerimaan Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak Menurut Jenis Penerimaan	75
Tabel 4.5	Perkembangan Objek pajak Kendaraan Bermotor selama 5 Tahun..	91
Tabel 4.6	Efektifitas DPKKD tahun Anggaran 2010 s/d 2015.....	93
Tabel 4.7	Target, Realisasi dan Pertumbuhan PAD Tahun 2010 s/d 2015	95
Tabel 4.8	Data Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor Tahun 2011 s/d 2015 .	96
Tabel 4.9	Lamanya Pengabdian pada DPKKD Kabupaten Simeulue	108
Tabel 4.10	Keadaan Staf PNS DPKKD Menurut Jabatan dan Tingkat Pendidikan Tahun 2015.....	110



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah negara kesatuan yang berbentuk republik yang dalam pelaksanaan pemerintahannya dibagi atas daerah-daerah propinsi dan daerah propinsi dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap propinsi, kabupaten dan kota mempunyai pemerintahan daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Pemerintah daerah berhak menetapkan Peraturan Daerah dan peraturan-peraturan lain untuk melaksanakan otonomi daerah dan tugas pembantuan.

Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintah oleh Pemerintah kepada Daerah Otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dekonsentrasi adalah pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada Gubernur sebagai Wakil Pemerintah dan/atau perangkat pusat di daerah. Tugas Pembantuan adalah penugasan dari Pemerintah kepada daerah dan desa serta dari daerah ke desa untuk melaksanakan tugas tertentu yang disertai pembiayaan, sarana, prasarana serta sumber daya manusia dengan kewajiban melaporkan pelaksanaannya dan mempertanggung jawabkannya kepada yang menugaskan. Otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Daerah Otonom adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu berwenang mengatur dan mengurus

kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Wilayah Administrasi adalah wilayah kerja Gubernur selaku wakil pemerintah. Instansi Vertikal adalah perangkat departemen dan/atau lembaga pemerintah non departemen di daerah.

Implementasi paradigma desentralisasi di Indonesia, selaras dengan konstitusi (UUD Negara RI 1945) dilakukan untuk memperkuat format negara kesatuan (NKRI), bukan dalam format negara federal (federalisme). Kerangka otonomi daerah secara luas di Indonesia, dengan demikian diharapkan dapat berjalan secara efektif dalam menggerakkan laju pembangunan di berbagai bidang di daerah, dalam memperkuat NKRI. Sebagaimana dijelaskan oleh Wasistiono, Sadu (2005), dengan implementasi otonomi daerah secara luas dalam kerangka penguatan NKRI, maka diharapkan :

1. Akan muncul kemandirian yang digerakkan oleh kreativitas dan inovasi daerah dalam mengoptimalkan berbagai potensi sumberdaya yang ada, baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya alam, untuk kepentingan kemajuan dan kesejahteraan daerah-dan dengan demikian otomatis akan mendukung atau memperkuat pembangunan nasional dalam bingkai NKRI.
2. Tata hubungan antara pusat-daerah diharapkan akan menjadi lebih proporsional, harmonis dan produktif dalam rangka penguatan integrasi (persatuan dan kesatuan) bangsa dan pembangunan nasional. Dengan demikian, tidak akan ada lagi keluhan-keluhan dari daerah atas kebijakan pemerintah pusat yang dinilai tidak adil. Demikian pula, tidak akan ada lagi resistensi dan gejolak terkait dengan hubungan pusat-daerah. Pergerakan pendulum antara sentralisasi dan desentralisasi sangat jelas terlihat dari rumusan Undang-undang tentang Pemerintahan Daerah yang ada, baik sebelum dan setelah era reformasi.

Pelaksanaan otonomi daerah yang dilandasi perubahan paradigma sentralisasi ke paradigma desentralisasi tidak hanya memperkuat otoritas pemerintah daerah serta menghasilkan kemajuan demokrasi di tingkat lokal, akan tetapi juga pemberdayaan

berkelanjutan baik pemerintah daerah provinsi, maupun pemerintah daerah kabupaten/kota. Lahirnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, yang sudah diubah dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 juga telah melahirkan sistem politik baru di daerah, oleh karena kepala daerah/wakil kepala daerah dipilih secara langsung oleh rakyat .

Dengan demikian proses *check and balances* dalam penyelenggaraan pemerintah daerah berjalan secara sistemik, oleh karena pada satu sisi DPRD Provinsi dan DPRD Kabupaten/Kota dipilih secara langsung oleh rakyat melalui pemilu yang dilaksanakan secara reguler, demikian pula halnya kepala daerah/wakil kepala daerah yang dipilih secara langsung melalui pemilukada demokratik.

Dalam hubungan ini pula, otonomi daerah telah mendorong demokratisasi tata kelola pemerintahan. Realisasi otonomi daerah juga telah menghasilkan kepemimpinan daerah yang lebih kredibel dan akuntabel, peningkatan efektivitas fungsi-fungsi pelayanan eksekutif yang terdesentralisasi, penataan sistem administrasi, efisiensi dan standarisasi keuangan daerah yang lebih jelas bersumber pada pendapatan Negara dan daerah, serta akselerasi sumber-sumber penerimaan terkait dengan pengelolaan sumberdaya alam, pajak dan retribusi, juga pinjaman daerah.

Perkembangan masyarakat dalam konteks otonomi daerah tidak dapat dipungkiri telah menghasilkan kondisi obyektif bagi tumbuhnya budaya lokal, serta partisipasi rakyat secara melembaga dan kritis sebagai kontrol politik terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah. Di bidang ekonomi, otonomi daerah telah

memperkokoh sendi-sendi perekonomian daerah dengan semakin berkembangnya pembangunan infrastruktur yang menggerakkan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi lokal (local economic growth) serta peningkatan pelayanan kebutuhan dasar masyarakat.

Kemajuan lain menunjukkan . pelaksanaan otonomi daerah yang menuntut terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) telah mendorong para kepala daerah untuk mengembangkan kepemimpinan yang lebih transparan dan akuntabel, serta mengkondisikan berbagai langkah reformasi birokrasi. Realisasi kebijakan daerah yang memprioritaskan kesejahteraan rakyat, pada satu sisi telah meningkatkan Indeks Pembangunan manusia (IPM) secara rasional, dan pada sisi lain menghasilkan berkembangnya sektor-sektor pendidikan dan kesehatan serta pengurangan kemiskinan.

Selain itu juga otonomi daerah dalam perspektif ekonomi dituntut harus mampu mewujudkan kemandirian dalam melaksanakan pembangunan, baik dari sisi perencanaan maupun pelaksanaannya sesuai prinsip-prinsip otonomi daerah. Disini daerah dituntut agar mampu untuk mendanai penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah tersebut, pada dasarnya dilakukan dengan prinsip *money follow function* (besarnya distribusi keuangan didasarkan oleh distribusi kewenangan, tugas, dan tanggung jawab yang telah ditentukan terlebih dahulu antara pusat dan daerah). Hal ini berarti bahwa setiap bentuk penyerahan kewenangan harus diikuti dengan penyerahan pendanaan untuk melaksanakan kewenangan tersebut. Dalam implementasinya, kepada daerah diberikan sumber sumber pendanaan terutama melalui pengalokasian Transfer ke Daerah seiring dengan pelimpahan

kewenangan pemerintah pusat kepada pemerintahan daerah. Disamping transfer, pada dasarnya di daerah sendiri telah terdapat kewenangan untuk melakukan pungutan pajak dan retribusi, yang tertampung dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Pelaksanaan otonomi daerah merupakan titik fokus yang penting dalam rangka memperbaiki kesejahteraan rakyat. Pengembangan suatu daerah dapat disesuaikan oleh pemerintah daerah dengan potensi dan kekhasan daerah masing-masing. Ini merupakan kesempatan yang sangat baik bagi pemerintah daerah untuk membuktikan kemampuannya dalam melaksanakan kewenangan yang menjadi hak daerah. Maju atau tidaknya suatu daerah sangat ditentukan oleh kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan yaitu pemerintah daerah. Pemerintah daerah bebas berkreasi dan berekspresi dalam rangka membangun daerahnya, tentu saja dengan tidak melanggar ketentuan hukum yaitu perundang-undangan

Keberhasilan otonomi daerah tidak lepas dari kemampuan bidang keuangan yang merupakan salah satu indikator penting dalam menghadapi otonomi daerah. Kedudukan faktor keuangan dalam penyelenggaraan suatu pemerintah sangat penting, karena pemerintahan daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan pembangunan dan keuangan inilah yang merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Suatu daerah otonom diharapkan mampu atau mandiri di dalam membiayai kegiatan pemerintah daerahnya dengan tingkat ketergantungan kepada pemerintah pusat mempunyai proposal yang lebih kecil dan Pendapatan Asli Daerah harus menjadi bagian yang terbesar dalam memobilisasi dana penyelenggaraan pemerintah daerah.

Oleh karena itu, sudah sewajarnya apabila PAD dijadikan tolak ukur dalam pelaksanaan otonomi daerah demi mewujudkan tingkat kemandirian dalam menghadapi otonomi daerah.

Kaloh J. (2007) mendefinisikan anggaran sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Lebih lanjut Kaloh J. 2007 mendefinisikan nya sebagai berikut ,anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan belanja dan aktifitas. Secara singkat dapat dinyatakan bahwa anggaran publik merupakan suatu rencana finansial yang menyatakan : (1) Berapa biaya atas rencana yang di buat(pengeluaran/belanja), dan (2) Berapa banyak dan bagaimana cara uang untuk mendanai rencana tersebut(pendapatan).

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 mengenai Pajak Daerah dan Retribusi Daerah telah disahkan pada tanggal 15 September 2009 dan mulai berlaku secara efektif pada tanggal 1 Januari 2010. Undang-undang ini menggantikan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 dan perubahannya, yaitu Undang-Undang No. 34 Tahun 2000 dengan memberlakukan pendekatan *closed-list* terhadap beberapa jenis pajak dan retribusi yang dapat dikelola oleh Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Kabupaten/Kota sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah-nya. Pemerintah Provinsi diberikan akses terhadap lima jenis pajak, sementara Pemerintah Kabupaten/Kota diberikan akses terhadap sebelas jenis pajak.

Disamping adanya perluasan basis pajak (seperti dimasukkannya *catering* sebagai bagian dari pajak restoran) dan adanya keleluasaan pemerintah daerah dalam menetapkan tarif pajak, hal lain yang cukup penting dalam Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 ini adalah dimasukkannya 2 jenis pajak pusat yaitu Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dan Pajak Bumi dan Bangunan untuk sektor Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2) sebagai pajak daerah. Ini merupakan perubahan besar dalam mendukung desentralisasi seiring dengan pemahaman umum dan pengalaman internasional yang menunjukkan bahwa pajak properti lebih baik diserahkan kepada daerah sebagai sumber pendapatan tingkat kabupaten/kota.

Penambahan jenis pajak, perluasan basis pajak, dan keleluasaan penetapan tarif pajak diharapkan akan memberikan dampak positif bagi pemerintah daerah. Dampak positif dimaksud antara lain tampak dari adanya keleluasaan daerah untuk menyesuaikan kebijakan perpajakan (seperti penetapan tarif pajak) dengan kondisi daerah masing-masing, munculnya *competitiveness* antar daerah untuk menciptakan iklim investasi yang kondusif, terjalinnya hubungan kemitraan yang lebih baik dan akuntabel dengan pengusaha dan masyarakat untuk memikul bersama beban pembangunan daerah, dan tersedianya sumber pendanaan yang memadai dalam memenuhi kebutuhan pembangunan infrastruktur.

Namun demikian, harus diakui bahwa setelah lebih dari lima tahun sejak diundangkan, penerapan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 ini masih menghadapi berbagai masalah, seperti pemahaman dan penafsiran daerah yang masih beragam dan mengakibatkan ketentuan objek, tarif, nilai perolehan, batasan/ definisi pajak yang diatur dalam UU Nomor 28 Tahun 2009 belum dapat diimplementasikan.

keterbatasan kemampuan aparat Pemerintah Daerah dalam menyusun Perda PDRD, serta kurangnya kesiapan Pemerintah Daerah dalam mengelola jenis pajak baru akibat belum tersedianya sarana dan prasarana termasuk sistem, organisasi dan SOP, minimnya kompetensi SDM untuk pendataan, penilaian, administrasi, dan pelayanan, belum dilakukannya pemutakhiran data objek, subjek, wajib pajak, dan piutang, dan kurangnya sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat.

Otonomi daerah pada akhirnya akan tetap terkait dengan pembahasan mengenai keuangan atau pandangan di daerah. Dalam hal ini, daerah kabupaten/kota/provinsi memiliki kewenangan untuk mengupayakan diperolehnya keuangan atau pandangan daerah termasuk di dalamnya adalah pengelolaannya. Sumber pendapatan daerah menurut Undang-Undang RI Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, pendapatan daerah bersumber dari : (1) hasil pajak daerah, (2) hasil retribusi daerah, (3) hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan (4) Lain-lain PAD yang sah, contohnya : jasa, giro, pendapatan, bunga, keuntungan silsilah nilai tukar menukar rupiah terhadap mata uang asing, komisi, potongan harga, dan lain-lain.

Namun di dalam perkembangan selanjutnya, diantara semua komponen Pendapatan Asli Daerah (PAD), pajak dan retribusi daerah merupakan penyumbang terbesar, sehingga muncul anggapan bahwasanya Pendapatan Asli Daerah (PAD) identik dengan pajak dan retribusi Daerah.

Pajak dan retribusi daerah merupakan elemen dominan penyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD) baik untuk daerah propinsi maupun Kab/Kota dilihat dari numerik maupun prosentasenya. Undang-undang No. 28 tahun 2009 mengatur

tentang pajak dan retribusi daerah, dimana undang-undang ini menjelaskan bahwa pajak daerah dan retribusi daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai pelaksanaan pemerintahan daerah sehingga penetapannya ditetapkan oleh peraturan daerah. Pajak daerah merupakan kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Jenis pajak daerah dibagi menjadi dua:

- I. Pajak Provinsi, yang terdiri dari:
 1. Pajak Kendaraan Bermotor adalah pajak atas kepemilikan dan/atau penguasaan kendaraan bermotor, yang hasil penerimaannya diserahkan kepada pemerintah kabupaten/kota sebesar 30%.
 2. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor adalah pajak atas penyerahan hak milik kendaraan bermotor sebagai akibat perjanjian dua pihak atau perbuatan sepihak atau keadaan yang terjadi karena jual beli, tukar menukar, hibah, warisan, atau pemasukan ke dalam badan usaha.
 3. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor adalah pajak atas penggunaan bahan bakar kendaraan bermotor, yang hasil penerimaannya diserahkan kepada pemerintah kabupaten/kota sebesar 70%.
 4. Pajak Air Permukaan adalah pajak atas pengambilan dan/atau pemanfaatan air permukaan, yang hasil penerimaannya diserahkan kepada pemerintah kabupaten/kota sebesar 50%.
 5. Pajak Rokok adalah pungutan atas cukai rokok yang dipungut oleh Pemerintah, yang hasil penerimaannya diserahkan kepada pemerintah kabupaten/kota sebesar 30%.
- II. Pajak Kabupaten/kota, yang terdiri dari :
 1. Pajak Hotel adalah pajak atas pelayanan yang disediakan oleh hotel.
 2. Pajak Restoran adalah pajak atas pelayanan yang disediakan oleh restoran.
 3. Pajak Hiburan adalah pajak atas penyelenggaraan hiburan.
 4. Pajak Reklame adalah pajak atas penyelenggaraan reklame.
 5. Pajak Penerangan Jalan adalah pajak atas penggunaan tenaga listrik, baik yang dihasilkan sendiri maupun diperoleh dari sumber lain.
 6. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan adalah pajak atas kegiatan pengambilan mineral bukan logam dan batuan, baik dari sumber alam di dalam dan/atau permukaan bumi untuk dimanfaatkan.
 7. Pajak Parkir adalah pajak atas penyelenggaraan tempat parkir di luar badan jalan, baik yang disediakan berkaitan dengan pokok usaha maupun

- yang disediakan sebagai suatu usaha, termasuk penyediaan tempat penitipan kendaraan bermotor.
8. Pajak Air Tanah adalah pajak atas pengambilan dan/atau pemanfaatan air tanah.
 9. Pajak Sarang Burung Walet adalah pajak atas kegiatan pengambilan dan/atau pengusahaan sarang burung walet.
 10. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan adalah pajak atas bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau Badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan, dan pertambangan.
 11. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) adalah pajak atas perolehan hak atas tanah dan/atau bangunan. Perolehan Hak atas Tanah dan/atau Bangunan adalah perbuatan atau peristiwa hukum yang mengakibatkan diperolehnya hak atas tanah dan/atau bangunan oleh orang pribadi atau Badan.

Berdasarkan Undang Undang Nomor 28 tahun 2009 yang menjadi subjek pajak adalah orang pribadi atau Badan yang dapat dikenakan Pajak sedangkan wajib Pajak adalah orang pribadi atau Badan, meliputi pembayar pajak, pemotong pajak, dan pemungut pajak, yang mempunyai hak dan kewajiban perpajakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan daerah.

Salah satu ciri kewenangan pemerintah daerah baik provinsi maupun kabupaten/kota dalam mengelola keuangan daerah adalah optimalisasi pendapatan asli daerah untuk membiayai pengeluaran daerah, salah satu caranya dengan meningkatkan *local taxing power*. Permasalahannya adalah banyak daerah belum mampu mengoptimalkan pendapatan asli daerahnya. Mahi (2011) dengan menggunakan data tahun 2001, 2005, dan 2008 menunjukkan bahwa pendapatan asli daerah tidak memberikan kontribusi yang signifikan untuk mendukung pembiayaan belanja daerah. Dengan kata lain, pendapatan asli daerah belum cukup untuk membiayai belanja daerah. Selisih antara pendapatan asli daerah dan belanja daerah

membuat pemerintah daerah bergantung pada dana transfer dari pemerintah pusat sehingga APBD didominasi oleh dana perimbangan dari pemerintah pusat. Struktur APBD yang didominasi oleh dana perimbangan menjadikan APBD sangat rentan terhadap perubahan eksternal misalnya jika terjadi keterlambatan pencairan dana transfer dari pemerintah pusat maka akan mengganggu APBD dan kegiatan pemerintah daerah menjadi terganggu (Eddy Suratman. dkk. 2013).

Pemerintah daerah dapat meningkatkan pendapatan asli daerahnya dengan mengoptimalkan dasar pengenaan pajaknya. Mahi menggunakan dekomposisi elastisitas pajak dan menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pemungutan pajak dan retribusi daerah adalah pertumbuhan ekonomi daerah, kelonggaran kebijakan tarif pajak dan regulasi daerah.

Perubahan kebijakan pajak daerah berada di bawah kontrol dari kementerian keuangan sebagai otoritas pajak di Indonesia seperti perubahan tariff pajak, perubahan dasar pengenaan pajak, perubahan pemungutan dan penyelenggaraan pajak. Kajian tersebut juga menemukan bahwa pajak dan retribusi daerah yang ada di Indonesia tidak *buoyant* atau kenaikan pajak dan retribusi daerah kurang berdampak positif terhadap kenaikan pertumbuhan ekonomi karena dasar pengenaan pajak bagi konsumsi lokal seperti makanan dan non makanan tidak responsif terhadap pertumbuhan ekonomi.

Salah satu keunggulan sistem pajak yang elastis adalah penerimaan pajak meningkat secara proporsional lebih cepat dibandingkan pendapatan sehingga pemerintah dapat membiayai peningkatan pelayanan publik dan lebih stabil. Ketika periode ekspansi ekonomi, penerimaan pajak naik lebih cepat dibandingkan

pendapatan sehingga APBD surplus dan memperlambat ekspansi ekonomi tetapi ketika kontraksi ekonomi, penerimaan pajak berkurang lebih cepat dibandingkan pendapatan sehingga APBD cenderung deficit anggaran dan memperlambat kontraksi ekonomi. Pajak daerah yang lebih elastis merupakan salah satu solusi untuk mendukung optimalisasi pajak daerah (Eddy Suratman. dkk. 2013).

Berkaitan dengan upaya menggali dan mengolah sumber-sumber penerimaan daerah, peningkatan penerimaan PAD tidak dapat dipisahkan dari peranan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah. Dalam hubungannya dengan otonomi daerah, peran organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah 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. Keberhasilan pelayanan ini berkorelasi dengan biaya penyediaan pelayanan tersebut.

Dasar pengukuran efektivitas organisasi dan kinerja Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue selama ini masih dititik beratkan pada keberhasilan dalam mencapai target penerimaan pajak dan atau retribusi daerah. Pengukuran ini kurang cocok dengan sifat suatu instansi semacam kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue. Dengan peran gandanya, yaitu sebagai lembaga penerima dan sekaligus sebagai lembaga pelayanan, keberhasilan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah sebenarnya ditentukan oleh dua faktor utama, internal yang dapat dikontrol dan eksternal yang tidak dapat dikontrol. Oleh karena itu, bagi Dispenda 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.

Dalam pengukuran efektivitas organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue secara objektif, terdapat berbagai kesulitan: *Pertama*, kompleksitas organisasi. Secara sederhana, Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten terdiri dari perangkat lunak dan keras, yaitu sumberdaya manusia dan anggaran. Sumber daya manusia meliputi berbagai keahlian yang dibutuhkan baik secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam proses pemungutan pajak dan atau retribusi daerah. Sementara itu, anggaran dapat dibedakan menjadi anggaran tetap dan anggaran operasional yang juga memiliki jenis dan alokasi/peran yang bervariasi.

Kedua, perbedaan kegiatan. Unit-unit pelayanan pajak Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue secara empirik sering dikategorikan sebagai unit “basah” dan unit “kering”. Unit basah adalah unit yang beroperasi potensi penerimaan pajak dan atau retribusi daerah yang relatif lebih besar. Dengan demikian, tuntutan pelayanannya juga semakin tinggi. Di lain pihak, unit kering merupakan unit yang bekerja dengan potensi yang relatif lebih kecil. Hal ini menyebabkan tuntutan akan pelayanan cenderung relatif lebih rendah.

Ketiga, teknik pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang dilakukan hanya dengan membandingkan secara time series (dari satu periode ke periode) jumlah yang berhasil dipungut oleh unit-unit dalam Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah secara rasio. Teknik evaluasi ini 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 Dispenda.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sejauh manakah tingkat efektivitas organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue ?
2. Faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue ?

C. Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan latar belakang dan rumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini diharapkan:

1. Untuk mengetahui efektivitas organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat dan kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi :

- a. Bahan masukan kepada Pemerintah Kabupaten Simeulue dalam perencanaan peningkatan PAD dan agar dapat mengetahui efektivitas kebijakan yang telah ditetapkan.

- b. Bahan acuan bagi Pemerintah Kabupaten Simeulue dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan dimasa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. PENGERTIAN ORGANISASI

Orang mendirikan organisasi agar tujuan tertentu dapat dicapai melalui tindakan bersama yang telah disetujui bersama. Dengan 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, sebagai perilaku, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur sistem kerjasama, orang yang bekerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

Siagian (2004) mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

“Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang lain yang disebut bawahan.”

Gibson, et. al. (1996) berpendapat bahwa ciri khas organisasi tetap sama, yaitu perilaku terarah pada tujuan. Gibson dan kawan-kawan berpendapat bahwa “Organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama.

Sementara itu, Dessler (1985) mengemukakan pendapatnya bahwa

“Organisasi dapat diartikan sebagai pengaturan sumber daya dalam suatu kegiatan kerja, dimana tiap-tiap kegiatan tersebut telah tersusun secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada organisasi tersebut masing-masing personal yang terlibat di dalamnya diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab, yang dikoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah, sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama”.

Uraian pengertian atau definisi organisasi dari beberapa ahli organisasi tersebut di atas selanjutnya dapat digunakan sebagai acuan untuk mendefinisikan organisasi secara sederhana, sebagai berikut :

“Organisasi adalah 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, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.”

Pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam industri atau dunia kerja lainnya terlihat apabila diingat bahwa bergerak tidaknya suatu organisasi ke arah pencapaian tujuan sangat tergantung pada kemampuan manusia dalam menggerakkan organisasi itu ke arah tujuan yang telah ditentukan. Dengan organisasi tercipta keterpaduan pikiran, konsepsi, tindakan dan ketrampilan yang dimiliki oleh tiap-tiap personel yang terlibat di dalamnya untuk berhimpun menjadi satu kesatuan kekuatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuannya.

Organisasi dapat ditinjau dari beberapa sudut pandangan, antara lain:

1. Organisasi Sebagai Wadah

Organisasi dipandang sebagai wadah mencerminkan bahwa organisasi merupakan tempat dijalankannya aktivitas administrasi dan manajemen.

Organisasi sebagai wadah bersifat relatif statis. Istilah relatif statis digunakan oleh Siagian (2004) untuk menjelaskan organisasi sebagai wadah, karena menurut Siagian, tidak ada organisasi yang dapat berkembang, tumbuh, dan maju, dalam keadaan absolut statis.

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.

2. Organisasi Sebagai Proses

Organisasi dipandang sebagai proses mencerminkan kedinamisan aktivitas kerja dalam organisasi. Organisasi sebagai proses menyoroti kedinamisan interaksi antara pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi itu. Interaksi ini terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok, bahkan antar organisasi. Sudarso (2001) 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 dalam organisasi telah diatur melalui pola dasar dan struktur organisasi, pembagian tugas dan wewenang, hirarki kedudukan pejabat yang ada dalam organisasi itu. 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 informal dalam organisasi ini dapat dilihat dengan jelas pada lobby personel dalam mencapai tujuan yang dikehendaki, atau lobby-lobby lainnya. Dasar-dasar hubungan yang bersifat informal ini menurut Sudarso (2001) 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 kesamaan hobby bermain golf, main tennis, dan kesamaan lainnya yang dapat dijadikan sebagai tempat atau sarana untuk lobby.

3. Organisasi Sebagai Suatu Sistem Perilaku

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem perilaku 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 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 kerja sama dalam melaksanakan sesuatu untuk mencapai tujuan yang sama. Keluaran ini senantiasa dievaluasi setiap periode tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi. Hasil evaluasi ini dapat menjadi umpan balik untuk pengembangan organisasi selanjutnya. Pendapat Louis Allen yang dikutip oleh The Liang Gie (1999) memandang organisasi sebagai suatu sistem perilaku kerja sama. Ia mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

“Organisasi adalah suatu sistem mengenai pekerjaan-pekerjaan yang dirumuskan dengan baik, dan masing-masing pekerjaan itu mengandung sejumlah tugas, wewenang, dan tanggung jawab tertentu, keseluruhannya disusun secara sadar agar orang-orang dari badan usaha itu dapat bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan mereka”

Dari definisi organisasi tersebut jelaslah bahwa Louis Allen menekankan tentang pentingnya organisasi sebagai suatu sistem perilaku kerjasama yang mengandung unsur kerja, wewenang, tugas dan tanggung jawab, untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa organisasi juga merupakan suatu sistem yang terdiri dari unsur-unsur yang saling berhubungan. Unsur-unsur tersebut adalah sekelompok orang, kerja sama, dan tujuan tertentu.

Sutarto (2002) membagi organisasi dari sudut pandang sistem menjadi dua, yaitu: organisasi dalam sistem terbuka dan organisasi dalam sistem tertutup. Organisasi dalam sistem terbuka adalah organisasi yang memiliki hubungan saling mempengaruhi dengan lingkungannya.

Dalam konteks ini ada input, proses, output, dan masukan balik atau feedback. Feedback dalam satu kesatuan sistem sangat diperlukan oleh organisasi untuk menjaga kelangsungan proses, untuk perbaikan rencana program, dan untuk pengembangan organisasi lebih lanjut. Ada feedback yang positif ada juga yang negatif. Feedback yang perlu mendapat perhatian informasi yang berharga yang dapat menunjukkan kemungkinan adanya penyimpangan dalam proses sehingga outputnya tidak sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Organisasi dalam sistem tertutup tidak dipengaruhi oleh lingkungan. Batasnya tidak jelas dan tidak dapat ditembus. Sifatnya kurang fleksibel. Organisasi dalam sistem tertutup cenderung tidak dapat berkembang bila dibandingkan dengan organisasi dalam sistem terbuka. Pada organisasi sistem tertutup sangat kecil kemungkinan untuk menerima inovasi pengembangan organisasi yang datang dari luar sistemnya. Padahal gerak organisasi senantiasa berhubungan dengan lingkungannya. Organisasi dan lingkungannya laksana dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Organisasi dan lingkungannya mempunyai keterkaitan saling mempengaruhi. Keduanya saling mengadakan penyesuaian. Organisasi dapat menyesuaikan lingkungannya bahkan bila mampu organisasi harus dapat merubah lingkungannya ke arah lingkungan yang lebih baik dan dikehendaki. Dengan demikian, organisasi dalam sistem tertutup yang cenderung tidak mengenal lingkungannya sulit untuk berkembang dengan baik. Organisasi dalam suatu sistem yang baik adalah organisasi yang tahu tujuannya, tahu lingkungan untuk pengembangan selanjutnya, dan dapat memprediksi keuntungan dan kerugian

yang akan terjadi dengan berlandaskan pada data informasi tentang lingkungannya. Antara organisasi dan lingkungan harus ada interaksi yang saling menguntungkan.

4. Organisasi Sebagai Alat Untuk Mencapai Tujuan

Organisasi dapat dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan. 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 juga dapat menjadi bumerang manakala orang-orang yang terlibat di dalamnya tidak tahu-menahu tentang organisasi.

B. EFEKTIVITAS ORGANISASI

Organisasi adalah merupakan kumpulan dari individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya adalah merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Secara lebih sederhana organisasi adalah kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok oarang yang mempunyai tujuan

yang sama, yang dapat dicapai secara bersama, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi biasanya berada dalam lingkungan yang bergolak dengan sumberdaya terbatas, lingkungan yang berubah-ubah sesuai dengan perkembangan zaman, perubahan tersebut akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Dalam lingkungan demikian organisasi harus tanggap dan pandai mengantisipasi perubahan agar organisasi tersebut tetap dapat mempertahankan keberadaannya (*exist*) dan dapat berfungsi (*functional*). Agar organisasi dapat mempertahankan keberadaannya dan dapat berfungsi, maka organisasi itu haruslah efektif.

Untuk menilai apakah organisasi itu efektif atau tidak, 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. 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 *flexibility*, *productivity* dan *satisfaction*.

Dengan melihat organisasi sebagai sistem, usaha membahas efektivitas organisasi secara lebih komprehensif menjadi lebih mungkin. Memang dalam kenyataan sangatlah sulit melihat atau mempersamakan efektivitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Hal ini disebabkan selain karena selalu ada penyesuaian dalam target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya sering sekali ada tekanan dari keadaan sekeliling. Kenyataan tersebut selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan (Indrawijaya 2002).

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 yang artinya:

- (1) Ada efeknya (pengaruhnya, akibatnya, kesannya) seperti: manjur; mujarab; mempan
- (2) Penggunaan metode/cara, sarana/alat dalam melaksanakan aktivitas sehingga berhasil guna (mencapai hasil yang optimal)

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2014) 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). Menurut Gibson et. Al (1996) pengertian efektivitas adalah :

Penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), maka makin lebih efektif dalam menilai mereka. Dari pengertian tersebut di atas dari sudut pandang bidang perilaku keorganisasian maka dapat diidentifikasi 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.

Pencapaian hasil (efektivitas) yang dilakukan oleh suatu organisasi menurut Jones (1994) terdiri dari tiga tahap, yakni input, conversion, dan output atau masukan, perubahan dan hasil. Input meliputi semua sumber daya yang dimiliki, informasi dan pengetahuan, bahan-bahan mentah serta modal. Dalam tahap input, tingkat efisiensi sumber daya yang dimiliki sangat menentukan kemampuan yang dimiliki. Tahap conversion ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, manajemen dan penggunaan teknologi agar dapat menghasilkan nilai. Dalam tahap ini, tingkat keahlian SDM dan daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan sangat menentukan tingkat produktifitasnya. Sedangkan dalam tahap output, pelayanan yang diberikan merupakan hasil dari penggunaan teknologi dan keahlian SDM. Organisasi yang dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara efisien dapat meningkatkan kemampuannya untuk meningkatkan pelayanan dengan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Keunggulan kompetitif suatu organisasi menurut Jones, sangat tergantung dari tingkat kompleksitas yang dimilikinya, yakni sejauh mana kemampuannya untuk mencapai hasil atau *value creation*. Kemampuan tersebut meliputi *manufacturing* (pada perusahaan). Kemampuan penelitian dan pengembangan serta perancangan organisasi (*organizational design*). Apabila kemampuan tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal dan dikembangkan secara gradual, maka organisasi itu dapat mengungguli saingan-saingannya dan memberikan pelayanan yang lebih baik. Keahlian yang dimiliki oleh SDM, penggunaan teknologi yang semakin canggih serta kemampuan manajemen yang sangat profesional akan menentukan tingkat efektivitas organisasi. Berdasarkan pendapat Steers (2010), batu uji yang sebenarnya untuk manajemen yang baik adalah kemampuan mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam tugas untuk mencapai dan memelihara suatu tingkat operasi yang *efektif*. Kata kunci pengertian ini adalah pada kata efektif karena pada akhirnya keberhasilan kepemimpinan dan organisasi diukur dengan konsep efektivitas itu.

Menurut Jones (1994), pemahaman para manajer mengenai efektivitas organisasi sangat mempengaruhi kemampuannya guna memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil (*value creation*). Semakin produktif dan efisien suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya maka semakin tinggi *value creation* yang dicapainya. Jones juga mengemukakan bahwa *control* (pengendalian), *innovation* (penemuan) dan *efficiency* merupakan 3 penekanan dalam top management yang akan menentukan efektivitas organisasi. *Pertama*, *Control* atau pengendalian merupakan kemampuan suatu organisasi

untuk mengendalikan lingkungan eksternal sekaligus untuk menarik sumber daya dan pelanggannya. Lingkungan eksternal merupakan suatu hal yang dinamis, yakni selalu mengalami perubahan dimana organisasi harus menanggapi dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Kemampuan suatu organisasi untuk memanfaatkan lingkungannya dengan menggunakan dan melindungi sumber dayanya secara optimal menunjukkan kemampuannya untuk mengendalikan lingkungan eksternalnya. *Kedua, Innovation* merupakan pengembangan dan peningkatan keahlian suatu organisasi untuk menemukan cara-cara dan hasil baru dalam proses pelayanan. *Innovation* juga berarti penerimaan atau pembentukan nilai-nilai baru yang lebih konstruktif agar suatu organisasi dapat meningkatkan kemampuannya untuk menanggapi, menyesuaikan diri dan meningkatkan mekanisme kerjanya. *Ketiga, Efficiency* merupakan rasio antara output dan input, yakni penerapan cara-cara baru untuk meningkatkan produktifitas. Kemampuan teknis dari suatu organisasi, yakni tingkat produktivitas dan efisiensi (rasio output dan input) dari sumber daya yang dimiliki. Baik mutu SDM, teknologi yang dimilikinya dan manajemen akan menentukan output yang dihasilkannya.

Berdasarkan pendapat Steers (2010), organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber dayanya secara rasional demi tercapainya tujuan. Dalam meneliti efektivitas suatu organisasi sumber daya manusia dan perilaku manusia muncul sebagai pusat perhatian dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas harus selalu dimulai dengan meneliti perilaku di tempat kerja. Pengertian efektivitas organisasi menurut Steers dapat

dijelaskan dengan memahami 3 konsep yang saling berhubungan, yaitu optimisasi tujuan, sistematika dan tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi. *Pertama*, Dalam optimisasi tujuan, keberhasilan yang tercapai oleh suatu organisasi tergantung dari kemampuannya untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sependai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan kegiatannya. Dalam hal ini, organisasi harus mengatasi hambatan-hambatan yang dapat menghalangi tercapainya tujuan dan mencari alternatif terbaik guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. *Kedua*, Dalam perspektif sistem, organisasi terdiri dari berbagai unsur yang saling mendukung dan saling melengkapi. Unsur-unsur tersebut sangat berpengaruh terhadap proses pencapaian tujuan suatu organisasi. *Ketiga*, Dalam perilaku manusia, tingkah laku individu dan kelompok, menentukan kelancaran tercapainya tujuan suatu organisasi.

Pencapaian efektivitas organisasi meliputi 3 perspektif yang saling berhubungan antara unsur-unsur utama dari sistem organisasi dan bagaimana unsur-unsur tersebut saling mempengaruhi untuk mempermudah atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Konsep efektivitas yang dikemukakan para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan.

Stoner (2012) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Sharma (1982) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas

organisasi yaitu yang menyangkut faktor internal organisasi dan faktor lingkungan organisasi itu berada (*eksternal*) yaitu :

1. Produktivitas organisasi/out put
2. Fleksibilitas organisasi dan bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan didalam dan diluar organisasi
3. Tidak adanya ketegangan didalam organisasi/hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi.

Istilah efektivitas sangat variatif dimana penjelasannya menyangkut berbagai dimensi yang memusatkan perhatian kepada berbagai kriteria evaluasi. Selanjutnya, pengukurannya relatif beraneka ragam dimana kriteria yang berbeda dilakukan secara serempak. Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan apa-apa tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Tolok ukur yang dapat menilai tingkat efektivitas suatu organisasi sangat banyak. Pengukuran tersebut dapat menggambarkan dan mempelajari secara lengkap unsur-unsur pokok yang berkaitan dengan pembinaan efektivitas suatu organisasi dan sifat dari tolok ukur tersebut.

Pendapat Emitai Etzioni yang dikutip Indrawijaya (2002) mengemukakan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi yang disebutnya SYSTEM MODEL, mencakup empat kriteria, yaitu *adaptasi, integrasi, motivasi,* dan *produksi*. *Pertama*, Pada kriteria adaptasi dipersoalkan kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. *Kedua*, adalah

integrasi, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Kriteria *ketiga* adalah *motivasi* anggota. Dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Kriteria *keempat* adalah *produksi*, yaitu usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Pendapat lain juga penting untuk diperhatikan ialah teori yang menghubungkan pengertian efektivitas organisasi dengan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut pandangan teori ini, sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Pandangan ini merupakan kelanjutan pandangan penganut paham hubungan antar manusia, yang menempatkan kepuasan anggota sebagai inti persoalan organisasi dan manajemen. Setyawan (2011) efektivitas (hasil guna) dapat dipahami sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi (sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat dinyatakan berhasil) dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut. Definisi ini menyatakan bahwa efektivitas dimaksudkan sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya. Efektivitas harus dibedakan dengan pengertian efisiensi. Efisiensi terutama mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian suatu tujuan. Becker dan Nuehauser (1975) menggunakan istilah efisiensi organisasi (*organizational efficiency*) yang menunjukkan cara dalam mana sumber-sumber daya (*resources*) dari suatu organisasi disusun. Dari berbagai pendapat diatas

ternyata semuanya hanya menunjukkan pada pencapaian organisasi, sedangkan bagaimana cara membahasnya tidak dibahas. Terdapat beberapa yang mengarah pada bagaimana mencapai tingkat efektivitas, salah satunya adalah pendapat Argyris (1968) Efektivitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan pemecahan dan pemanfaatan tenaga manusia.

Sedangkan Siagian (2004) berpendapat lebih lanjut bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat sejauh mana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial, dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan dengan menghindari ketegangan yang tidak perlu diantara anggota-anggotanya. Kriteria penting yang digunakan untuk menilai efektivitas organisasi adalah performance “performance is primary criterion for judging organization” Interplan (1969). Dalam hal ini performance berkenaan dengan kegiatan-kegiatan, seperti yang dinyatakan oleh Interplan (1969). Pandangan lainnya sebagai hasil penelitian, dikemukakan oleh Georgepoulus dan Tannenbaum yang dikutip oleh Indrawijaya (2002) dikatakan bahwa, Suatu pendekatan yang dapat lebih dipertanggung jawabkan, sebagaimana yang diajukan oleh para peneliti, adalah suatu cara pengukuran efektivitas yang mempergunakan beberapa unsur yang biasa terdapat dalam kehidupan organisasi yang berhasil. Hasil studi menunjukkan adanya penggunaan tiga unsur, yaitu *produktivitas* (efisiensi dalam arti ekonomi), *tekanan-stress* (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan *fleksibilitas* (atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern).

Sedangkan menurut pendapat Duncan yang dikutip Indrawijaya (2002), yang dikenal dengan "*Multiple Factor Model*" mengatakan bahwa pengukuran efektivitas organisasi sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria, seperti : efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan adaptasi, integrasi, motivasi 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. Dengan demikian berbicara mengenai efektivitas organisasi ada dua aspek didalamnya yaitu : 1). Tujuan organisasi dan 2). Pelaksanaan fungsi/cara/alat untuk mencapai tujuan tersebut. Siagian (2004) memberikan kriteria ukuran efektivitas organisasi yaitu yang menyangkut faktor intern organisasi dan faktor lingkungan organisasi yang mana organisasi itu berada (faktor eksternal). Kriteria tersebut adalah :

1. Produktivitas organisasi (output);
2. Fleksibilitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan didalam organisasi dan keberhasilan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang diajukan dari luar;
3. Tidak adanya ketegangan didalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi.

Kimberly (1976) mengoperasionalkan luas (*size*) organisasi sebagai kemampuan fisik, banyaknya anggota organisasi, volume dari pekerjaan yang dihadapi dan banyaknya sumber daya yang tersedia yang dapat dipergunakan

secara leluasa dan kelompok-kelompok atau organisasi. Kekuasaan (*power*), pengaruh (*influence*), produksi, motivasi, kepuasan, (*satisfaction*), pengambilan keputusan dan kepemimpinan (*leadership*) adalah contoh dari ciri-ciri perilaku karena termasuk tindakan manusia.

Kebjaksanaan-kebijaksanaan (*policies*), tujuan (*goals*), prosedur dan peraturan yang berlaku dalam mengelola organisasi untuk mengontrol diskripsi dan ciri-ciri perilaku baik dari dalam maupun dari luar organisasi disebut struktur-struktur organisasi. Beberapa contoh seperti : hirarki kekuasaan, prosedur, produksi dan sosialisasi. Peraturan-peraturan dan sistem pemberian imbalan dapat disebut sebagai struktur organisasi.

Lawless (dalam Siagian 2004) faktor eksternal digolongkan kedalam perorangan (*individual*), kelompok (*group*) dan faktor-faktor organisasi (*organizational Factors*), sedangkan faktor intern dari organisasi lain dan macro sistem yang mempengaruhi organisasi yang bersangkutan disebut sebagai faktor-faktor eksternal. Individu, kelompok dan organisasi dalam arti luas (*internal dan eksternal*) memiliki diskriptif (*descriptive*) dan ciri-ciri perilaku (*behavioral characteristics*). Ciri perilaku dan proses (*processes*) adalah pengertian/pengenalan (*cognitive*), semangat (*psychomotoric*) dan kecenderungan tindakan (*effective action*) dari anggota-anggota organisasi sebagai perorangan, sebagai kelompok dan sebagai organisasi.

Dalam melakukan pengukuran terhadap efektivitas organisasi di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, digunakan kriteria dari Steers. Ada 5 kriteria dalam pengukuran efektivitas yakni :

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

Berdasarkan kriteria diatas maka akan diukur efektivitas organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten dari tiga kriteria pertama yaitu Kemampuan menyesuaikan diri, Produktivitas dan Kepuasan kerja.

Penelitian ini tidak menggunakan kriteria kemampuan ber laba karena organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue 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 take and give 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 penulis, karena dalam organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue pengaturan Sumber daya manusia dikelola dan ditentukan langsung oleh Bupati. dalam hal ini Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue tidak mempunyai wewenang mencari atau menerima pegawai karena pengaturannya berada dibawah bupati. Atas dasar itulah maka penulis hanya menggunakan tiga kriteria tersebut diatas untuk melihat variable efektivitas

organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue yaitu:

1. Kemampuan menyesuaikan diri (*Adaptability*)

Kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan dari suatu organisasi untuk mengikuti, mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam suatu lingkungan. Hesselbein, Goldsmith dan Beekhard dalam *The Organization of the Future* (1998) menjelaskan bahwa suatu organisasi harus bergerak cepat, menyesuaikan diri dan melakukan berbagai perubahan di dalam lingkungan agar tetap bertahan (*exist*) dan berhasil melangsungkan kehidupannya (*survive*). 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 oleh Pearce dan Robinson di dalam Manajemen Strategik, formulasi, implementasi dan pengendalian (2012) akan mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan, dan akhirnya, suatu struktur organisasi dan proses internalnya. Hal-hal yang harus diperhatikan antara lain adalah unsur PEST, yakni:

- a. Unsur Politik (P)
- b. Unsur Ekonomi (E)
- c. Unsur Sosial (S)
- d. Unsur Teknologi (T)

Perubahan yang menyangkut PEST akan mempengaruhi organisasi secara intern dimana struktur, strategi dan sistem akan terkena akibatnya. Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang selalu dinamis, organisasi harus selalu mengambil langkah-langkah strategis yang dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan tetap survive di dalam lingkungan yang penuh persaingan. Hesselbein, Golsmith dan Beekhard menjelaskan bahwa perubahan lingkungan harus diantisipasi dengan pengambilan berbagai langkah-langkah strategis, yakni:

- a. Peningkatan terhadap kinerja kerja organisasi
- b. Peningkatan terhadap manajemen keuangan
- c. Peningkatan terhadap proses pelayanan, mutu dan penanaman modal

Pendapat lain, yakni Jones (1994) mengemukakan bahwa dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, organisasi harus melakukan:

- a. Penelitian dan Pengembangan
- b. Market Research
- c. Perencanaan Jangka Panjang

Dengan melakukan langkah-langkah strategis, maka organisasi dapat meningkatkan kemampuannya (*core competencies*) didalam perubahan lingkungan yang selalu dinamis. Dalam kaitannya dengan pelayanan pajak dan retribusi daerah, Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue sebagai pemungut pajak, retribusi dan sebagi 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. Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue harus menentukan masalah yang menghambat efektivitas organisasi, mencari alternatif pemecahan dan merencanakan langkah-langkah yang dapat memajukan organisasi.

2. Produktivitas

Pengertian produktivitas menurut Handoko, Hani (2012) adalah rasio antara masukan dengan keluaran organisasi. Sedangkan pendapat Siagian (2004) Produktivitas ialah terdapatnya korelasi “terbalik” antara masukan dan luaran. Artinya, suatu sistem dapat dikatakan produktif apabila masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan luaran yang semakin besar. Produktivitas sering pula dikaitkan dengan cara dan sistem kerja yang efisien sehingga proses produksi berlangsung tepat waktu dan dengan demikian tidak diperlukan kerja lembur dengan segala implikasinya, terutama implikasi biaya. Agar produktif, organisasi harus mampu memanfaatkan sumber daya secara efisien, yaitu modal, tenaga kerja, gedung, sarana dan informasi.

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 suatu hasil tertentu merupakan hal yang dapat dijadikan faktor tolak ukur efektivitas organisasi. Karena pada dasarnya efektivitas organisasi merupakan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Produktivitas merupakan ratio antara masukan dan keluaran, sedangkan pada organisasi publik produktivitas dapat diartikan sampai sejauh mana target yang ditetapkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan baik. Untuk organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue produktivitas dapat dilihat sampai sejauh mana target pajak daerah yang dipungut langsung oleh Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue yang terealisasi dan seberapa besar kontribusi setiap pendapatan tersebut terhadap Pendapatan Asli Daerah. Adapun kategori tingkat efektivitasnya adalah :

- **Rendah**, apabila kontribusi pajak daerah terhadap PAD, rata-rata antara 0 % - 50 %.
- **Sedang**, apabila kontribusi pajak daerah terhadap PAD, rata-rata antara 51 % - 75 %.

- **Tinggi.** apabila kontribusi pajak daerah terhadap PAD, rata-rata antara 76 % - 100 %.

3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan/pekerjaannya dalam organisasi. Ini dihasilkan dari persepsi pekerja mengenai pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja sepenuhnya menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungan kerjanya, kondisi psikologis ini akan termanifestasi pada sikap kerja individu yang selanjutnya akan berpengaruh pada prestasi kerja.

Handoko, Hani (2012) Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

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. Lebih lanjut Handoko, Hani (2012) berpendapat bahwa karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi,

desain pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

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 Mc. Clelland bahwa kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan (Husein Umar, 2011).

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS ORGANISASI

Tidak sedikit pendapat yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, akan tetapi pada dasarnya pendapat-pendapat tersebut sudah terangkum dalam hasil penelitian Steers, misalnya teori mengenai pembinaan organisasi yang menekankan adanya perubahan yang berencana dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pendiagnosaan organisasi sebagai salah satu metode pembinaan organisasi menekankan pada hal-hal yang dianggap mempengaruhi ketidakstabilan atau ketidakberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Weisbord memberikan model untuk mendiagnosa organisasi yang sering dikenal dengan model enam kotak Weisbord yang terdiri dari : (1) tujuan:

(2) struktur; (3) sistem penghargaan; (4) mekanisme tata kerja; (5) tata hubungan dan (6) kepemimpinan. Thoha, (2012). Hal ini secara tidak langsung menyebutkan bahwa keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh keenam unsur diatas. sehingga keenam unsur tersebut perlu didiagnosa lebih lanjut untuk mengetahui penyebab ketidak berhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Hardjito (2010), mengemukakan bahwa keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dipengaruhi oleh komponen-komponen organisasi meliputi : (1) Struktur; (2) Tujuan; (3) Manusia; (4) Hukum; (5) Prosedur pengoperasian yang berlaku (*Standard Operating Procedure*); (6) Teknologi; (7) Lingkungan; (8) Kompleksitas; (9) Spesialisasi; (10) Kewenangan; (11) Pembagian tugas.

Pemahaman terhadap suatu penelitian harus didasarkan atas suatu kerangka kerja analisa yang dipakai sebagai pedoman. Kerangka kerja ini merupakan variabel yang memainkan peranan penting dalam memperlancar terwujudnya keberhasilan organisasi. Menurut Steers (2010), kerangka kerja yang dipakai dapat mengidentifikasi empat rangkaian variabel yang berhubungan dengan efektivitas, yakni ciri organisasi, ciri lingkungan, ciri pekerjaan serta kebijakan dan praktek manajemen.

1. Ciri organisasi

Penekanan ciri organisasi oleh Steers adalah terhadap struktur dan teknologi karena kedua variabel tersebut sangat mempengaruhi efektivitas organisasi. Perubahan yang bersifat inovatif dalam hubungan interaktif antar anggota-anggota organisasi atau penyusunan hubungan SDM akan meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan tercapainya berbagai kemajuan di

dalam struktur organisasi, misalnya dengan meningkatkan spesialisasi fungsi, ukuran organisasi, sentralisasi pengambilan keputusan dan formalisasi akan meningkatkan produktivitas 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/direktur di dalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan dan merumuskan sasaran-sasaran pokok sangat menentukan sebab akan membawa kemajuan-kemajuan di dalam organisasi.

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 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. Tanda-tanda organisasi yang baik dan efektif antara lain: (a) Tujuan organisasi itu jelas dan realistis, (b) Pembagian kerja dan hubungan pekerjaan antara unit-unit, sub sistem-sub sistem atau bagian-bagian harus baik dan jelas, (c) Organisasi itu harus menjadi alat dan wadah yang efektif dalam mencapai tujuan, (d) Tipe organisasi dan strukturnya harus sesuai dengan kebutuhan, (e) Unit-unit kerja (departemen, bagian) nya ditetapkan berdasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan, (f) Rentang kendali setiap bagian harus berdasarkan volume pekerjaan dan tidak boleh terlalu banyak, (g) Jenis wewenang (authority) yang dimiliki setiap pejabat harus jelas.

Dalam kaitannya dengan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, perumusan sasaran-sasaran pokok seperti rencana strategik dan upaya-upaya untuk membawa kemajuan-kemajuan lain seperti program kerja dapat terlaksana berkat dukungan serta kerjasama seluruh aparat Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue yang dengan sungguh-sungguh berusaha untuk mengidentifikasi berbagai masalah, mencari alternatif pemecahan, serta merencanakan langkah-langkah yang dapat memajukan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue.

2. Ciri Lingkungan

Baik lingkungan ekstern maupun lingkungan intern mempengaruhi efektivitas organisasi. Lingkungan ekstern merupakan semua kekuatan yang

timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi. Pengaruh lingkungan ekstern meliputi derajat kestabilan yang relatif dari lingkungan, derajat kompleksitas lingkungan dan derajat ketidakpastian lingkungan. Yang termasuk dalam lingkungan luar antara lain adalah hukum, ekonomi dan pasar di mana organisasi berusaha mendapatkan sumber daya dan mendistribusikan keluarannya. Lingkungan intern 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.

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.

Steers (2010) menyimpulkan dari berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ahli seperti Lawrence & Lorch (1967), Weick (1969) dan Simon (1957) 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.

Berkaitan dengan lingkungan organisasi, Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue harus memiliki pedoman untuk melakukan pengembangan ke depan dalam rangka mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan lingkungan. Situasi yang berkembang saat ini dan masukan dari satuan kerja yang terkait dengan mempertimbangkan kondisi-kondisi yang dihadapi oleh Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah dan negara harus diantisipasi dan diadaptasikan. Perubahan yang terjadi pada lingkungan luar akan mempengaruhi efektivitas organisasi.

3. Ciri Pekerja

Selain ciri organisasi dan ciri lingkungan, 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 majikannya dan prestasi kerja individual.

Katz Kahn (1996) meneliti peranan tingkah laku dalam efektivitas organisasi harus memenuhi tiga persyaratan tingkah laku yaitu : *Pertama*, setiap organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap yang terdiri dari pekerja baik pria maupun wanita yang terampil. Hal ini berarti disamping mengadakan penerimaan dan penempatan pegawai, organisasi juga harus mampu memelihara para pekerja dengan imbalan yang pantas dan memadai sesuai dengan kontribusi individu dan yang relevan bagi pemuasan kebutuhan individu. *Kedua*, organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para pekerjanya. Sering terjadi manajer puncak yang seharusnya memikul tanggung jawab utama dalam merumuskan kebijakan perusahaan, membuang terlalu banyak waktu untuk keputusan dan kegiatan sehari-hari yang sepele dan mungkin menarik akan tetapi tidak relevan dengan peranannya, sehingga berkurangnya waktu yang tersedia bagi kegiatan kearah tujuan yang lebih tepat. Bila sebuah organisasi ingin beroperasi efektif, setiap anggota bukan hanya harus bersedia berkarya, tetapi juga harus bersedia melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya. Terakhir, disamping prestasi peranan yang dapat diandalkan, organisasi yang efektif menuntut agar para pekerja mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inovatif. *Job discription* tidak akan dapat secara mendetail merumuskan apa yang mereka kerjakan setiap saat, karena jika terdapat keadaan darurat atau yang luar biasa, individu harus

mampu bertindak atas inisiatif sendiri atau mengambil keputusan dan mengadakan tanggapan terhadap yang paling baik bagi organisasi.

Peranan pekerja sangat mempengaruhi proses pencapaian tujuan sebab menyangkut tingkat produktivitas kerja di dalam menghasilkan output. Apabila pekerja bekerja secara produktif dan memperbesar serta memperlancar kemungkinan tercapainya tujuan organisasi, maka efektivitas kerja akan meningkat. Di lain pihak, apabila para pekerja dihadapkan pada situasi dimana tujuan pribadi mereka bertentangan dengan sasaran organisasi, maka efektivitas kerja akan berkurang. Dalam hal ini, seorang manajer atau direktur sangat berperan dalam memahami perbedaan-perbedaan yang exist di dalam suatu organisasi. Dalam kaitannya dengan pelayanan perpajakan, tingkat koordinasi yang efisien dapat memanfaatkan dan mengatur perbedaan individual sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen

Kebijakan dan praktek 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.

Henry Mintzberg yang dikutip Gibson at.al (1996) mengidentifikasikan tiga peran utama manajerial : Peran interpersonal, peran pengambil keputusan dan peran informasi. Masing-masing peran mempunyai beberapa aktivitas yang

berkaitan yang membedakan satu peran dari lainnya. Aktivitas peran interpersonal dengan jelas melibatkan manajer dengan pihak lain didalam maupun diluar organisasi. Aktivitas peran pengambil keputusan melibatkan manajer dalam membuat keputusan dari sudut operasional, alokasi sumber daya, dan negosiasi dengan unsur-unsur organisasi. Peran informasi akan melibatkan manajer sebagai seorang penerima atau pemberi informasi kepada berbagai individu dan institusi.

Sebuah kebijakan yang baik adalah kebijakan yang berjalan. yang membuat kebijakan itu berjalan adalah bila kebijakan tersebut secara jelas membawa kita kearah yang ingin kita tuju. Kebijakan harus dipahami, tetapi tidak berarti bahwa kebijakan harus ditulis (Amstrong, 2010). Sifat kebijakan tersebut diatas menuntut adanya kontribusi para pelaksana kebijakan dalam penetapannya, karena merekalah yang akan menjadi implementor dari kebijakan dari kebijakan yang telah dibuat. Musyawarah untuk mencapai mupakat diperlukan pula dalam menetapkan suatu kebijakan dalam suatu organisasi. Pada intinya manajemen adalah tentang memutuskan apa yang harus dilakukan dan lalu melaksanakannya melalui orang-orang (Amstrong, 2010). Definisi ini menekankan bahwa manusia dalam organisasi merupakan sumber daya terpenting, karena melalui sumber daya inilah sumber daya lainnya seperti pengetahuan, keuangan, peralatan dan sebagainya dapat dikelola.

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.

Dalam kaitannya dengan pelayanan perpajakan, Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue harus mampu memanfaatkan SDM secara optimal dan mengatur sedemikian rupa agar dapat menciptakan lingkungan yang berprestasi.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif yang merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini merupakan penelitian hubungan kausal untuk membuktikan secara empiris pengaruh pendapatan asli daerah. Penelitian ini dilakukan dengan cara menguji variabel variabel penelitian melalui pembentukan model analisis dengan prosedur statistik kemudian diambil interpretasi untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan (Sugiyono, 2014).

Metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subyek/obyek penelitian (seorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Sugiyono, 2014).

Mengacu pada tujuan penulisan yakni untuk mengetahui efektivitas organisasi dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) Kabupaten Simeulue, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif.

Moleong (2013) mengatakan bahwa penelitian deskriptif kualitatif digunakan berdasarkan pertimbangan : 1). Menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan. 2). metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden dan 3). Metode ini lebih

peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Dalam penelitian ini ada dua definisi operasional yang meliputi dua variabel yaitu variabel independen (bebas) yakni ciri organisasi, ciri lingkungan, ciri pekerja dan kebijakan dan praktik manajemen, sedangkan variabel dependen (tergantung) adalah efektivitas organisasi dinas pendapatan daerah.

1. Variabel dependen (tergantung)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah efektivitas organisasi dinas pendapatan daerah. Secara operasional dapat dilihat dari kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas dan kepuasan kerja.

- 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.
 - Daya tanggap terhadap perubahan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat.
 - Kontribusi dari masing-masing pajak dan retribusi daerah yang telah ditetapkan dengan peraturan daerah.
 - Perkembangan obyek pajak kendaraan bermotor selama lima tahun terakhir.
 - Kondisi politik, ekonomi, sosial masyarakat, dan teknologi : yakni kondisi politik menyangkut berbagai kebijakan pemerintah khususnya di bidang perpajakan yang memiliki keterkaitan dengan pajak maupun retribusi daerah. Kondisi ekonomi menyangkut berbagai kecenderungan dinamika

perekonomian melalui PDRB regional yang menunjukkan gambaran fluktuasi pendapatan masyarakat secara umum. Sedangkan kondisi sosial yakni gambaran umum tingkat pendidikan masyarakat, dan teknologi adalah gambaran tentang penggunaan teknologi pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) Kabupaten Simeulue.

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 dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) Kabupaten Simeulue terhadap pendapatan asli daerah.
- Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor selama lima tahun terakhir.
- Proses penetapan target masing-masing pajak dan retribusi selama lima tahun terakhir.
- Target, realisasi dan pertumbuhan PAD dari sektor PKB dan BBNKB 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 dan Pengelolaan

Keuangan (DPPK) Kabupaten Simeulue.

2. Variabel independen (bebas)

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari empat faktor yaitu :

- 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 :

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 regional.
- 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 dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) Kabupaten Simeulue.
- d. Kebijakan dan praktik manajemen diamati:
 - Proses penyusunan rencana kerja.

- Proses komunikasi, pertemuan rutin ataupun insidental yang diadakan untuk membahas pelaksanaan tugas, baik yang terbatas pada tingkat pimpinan maupun yang diikuti oleh semua pegawai.
- Kepemimpinan dan cara pengambilan keputusan terhadap masalah yang timbul dalam organisasi.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Sebagai sumber data primer dalam penelitian ini, ditetapkan anggota organisasi Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) Kabupaten Simeulue yang menempati tingkatan '*top management*', '*middle management*', dan '*lower management*' serta *staf* dalam organisasi Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) Kabupaten Simeulue, yang meliputi Kepala Dinas, Kepala bagian Tata Usaha, Kepala Sub Dinas, Kepala Sub.Bagian, Kepala Seksi serta beberapa orang staf.

Teknik yang dipakai dalam pengambilan sampel adalah *Stratified random sampling*, karena dengan cara ini sub kelompok yang spesifik akan memiliki jumlah yang cukup mewakili dalam sampel, serta menyediakan jumlah sampel sebagai sub analisis dari anggota kelompok tersebut. Dalam strategi ini populasi dikategorikan dalam kelompok-kelompok yang memiliki strata yang sama. Dari 53 populasi yang ada, dalam penelitian ini diambil sampel dari beberapa strata yaitu Kepala Dinas, Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Sub Dinas 1 orang, Kepala Seksi 15 orang, Kepala Sub Bagian 3 orang dan staf 34 orang. Jumlah keseluruhan sampel adalah sebanyak 53 orang. Disamping sampel yang dianggap

dapat mewakili atau representatif tersebut juga didasarkan pada pertimbangan bahwa para pejabat dalam posisi struktural tersebut memegang peranan kunci dalam penentuan pengambilan keputusan organisasi Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) Kabupaten Simeulue.

C. Instrumen Penelitian

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

Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan interviewer mengenai aspek-aspek apa yang harus dibahas, juga menjadi daftar pengecek (*check list*) apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas atau ditanyakan. Dengan pedoman demikian interviwer harus memikirkan bagaimana pertanyaan tersebut akan dijabarkan secara kongkrit dalam kalimat Tanya, sekaligus menyesuaikan pertanyaan dengan konteks actual saat wawancara berlangsung (Patton dalam poerwandari, 1998)

Kerlinger (dalam Hasan 2000) menyebutkan 3 hal yang menjadi kekuatan metode wawancara :

- a. Mampu mendeteksi kadar pengertian subjek terhadap pertanyaan yang diajukan. Jika mereka tidak mengerti bisa diantisipasi oleh interviewer dengan memberikan penjelasan.

- b. Fleksibel, pelaksanaanya dapat disesuaikan dengan masing-masing individu.
- c. Menjadi satu-satunya hal yang dapat dilakukan disaat teknik lain sudah tidak dapat dilakukan.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan menggunakan metode observasi dan wawancara. Metode observasi yang dimaksudkan adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan secara langsung pada obyek 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 dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) Kabupaten Simeulue yang meliputi Kepala Dinas Pendapatan, Kabag Tata Usaha, Kasub Dinas, Kepala Seksi, Kasubbag, dan beberapa orang staf.

Untuk data sekunder diperoleh melalui penelusuran dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pendapatan daerah dan dari berbagai penerbitan, termasuk laporan tahunan pemerintah daerah Kabupaten Simeulue.

E. Metode Analisis Data

Penelitian ini bertujuan mengukur efektifitas organisasi Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) Kabupaten Simeulue, baik secara internal maupun eksternal, karena salah satu fungsi Dinas Pendapatan Daerah adalah

bertindak sebagai koordinator penerimaan daerah berupa pajak daerah, retribusi daerah dan lain-lain penerimaan daerah yang syah. Oleh karena itu dianggap tepat untuk memilih lokasi penelitian ini. Adapun Periode pengamatan adalah periode kerja lima tahun terakhir, yaitu 2012 s/d 2014.

Unit analisa penelitian berada pada level organisasi, yaitu Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) Kabupaten Simeulue.

Marshall dan Rossman mengajukan teknik analisa data kualitatif untuk proses analisis data dalam penelitian ini. Dalam menganalisa penelitian kualitatif terdapat beberapa tahapan-tahapan yang perlu dilakukan (Marshall dan Rossman dalam Kabalmay, 2002), diantaranya :

1. Mengorganisasikan Data

Peneliti mendapatkan data langsung dari subjek melalui wawancara mendalam (*indepth interviwer*), dimana data tersebut direkam dengan tape recoeder dibantu alat tulis lainnya. Kemudian dibuatkan transkripnya dengan mengubah hasil wawancara dari bentuk rekaman menjadi bentuk tertulis secara verbatim. Data yang telah didapat dibaca berulang-ulang agar penulis mengerti benar data atau hasil yang telah di dapatkan.

2. Pengelompokan berdasarkan Kategori, Tema dan pola jawaban

Pada tahap ini dibutuhkan pengertian yang mendalam terhadap data, perhatian yang penuh dan keterbukaan terhadap hal-hal yang muncul di luar apa yang ingin digali. Berdasarkan kerangka teori dan pedoman wawancara, peneliti menyusun sebuah kerangka awal analisis sebagai acuan dan pedoman dalam mekukan coding. Dengan pedoman ini, peneliti kemudian kembali membaca transkrip

wawancara dan melakukan *coding*, melakukan pemilihan data yang relevan dengan pokok pembicaraan. Data yang relevan diberi kode dan penjelasan singkat, kemudian dikelompokkan atau dikategorikan berdasarkan kerangka analisis yang telah dibuat.

Pada penelitian ini, analisis dilakukan terhadap sebuah kasus yang diteliti. Peneliti menganalisis hasil wawancara berdasarkan pemahaman terhadap hal-hal diungkapkan oleh responden. Data yang telah dikelompokkan tersebut oleh peneliti dicoba untuk dipahami secara utuh dan ditemukan tema-tema penting serta kata kuncinya. Sehingga peneliti dapat menangkap pengalaman, permasalahan, dan dinamika yang terjadi pada subjek.

3. Menguji Asumsi atau Permasalahan yang ada terhadap Data

Setelah kategori pola data tergambar dengan jelas, peneliti menguji data tersebut terhadap asumsi yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pada tahap ini kategori yang telah didapat melalui analisis ditinjau kembali berdasarkan landasan teori yang telah dijabarkan dalam bab II, sehingga dapat dicocokkan apakah ada kesamaan antara landasan teoritis dengan hasil yang dicapai. Walaupun penelitian ini tidak memiliki hipotesis tertentu, namun dari landasan teori dapat dibuat asumsi-asumsi mengenai hubungan antara konsep-konsep dan faktor-faktor yang ada.

4. Mencari Alternatif Penjelasan bagi Data

Setelah kaitan antara kategori dan pola data dengan asumsi terwujud, peneliti masuk ke dalam tahap penjelasan. Dan berdasarkan kesimpulan yang telah didapat dari kaitanya tersebut, penulis merasa perlu mencari suatu alternative penjelasan lain tetnag kesimpulan yang telah didapat. Sebab dalam penelitian kualitatif memang selalu ada alternative penjelasan yang lain. Dari hasil analisis, ada kemungkinan

terdapat hal-hal yang menyimpang dari asumsi atau tidak terfikir sebelumnya. Pada tahap ini akan dijelaskan dengan alternatif lain melalui referensi atau teori-teori lain. Alternatif ini akan sangat berguna pada bagian pembahasan, kesimpulan dan saran.

5. Menulis Hasil Penelitian

Penulisan data subjek yang telah berhasil dikumpulkan merupakan suatu hal yang membantu penulis untuk memeriksa kembali apakah kesimpulan yang dibuat telah selesai. Dalam penelitian ini, penulisan yang dipakai adalah presentase data yang didapat yaitu, penulisan data-data hasil penelitian berdasarkan wawancara mendalam dan observasi dengan subjek dan significant other. Proses dimulai dari data-data yang diperoleh dari subjek dan significant other, dibaca berulang kali sehingga penulis mengerti benar permasalahannya, kemudian dianalisis, sehingga didapat gambaran mengenai penghayatan pengalaman dari subjek. Selanjutnya dilakukan interpretasi secara keseluruhan, dimana di dalamnya mencakup keseluruhan kesimpulan dari hasil penelitian.

Di dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan validitas interbal (*credibility*) pada aspek nilai kebenaran, pada penerapannya ditinjau dari validitas eksternal (*transferability*), dan realibilitas (*dependability*) pada aspek konsistensi, serta obyektivitas (*confirmability*) pada aspek naturalis (Sugiyono, 2014). Pada penelitian kualitatif, tingkat keabsahan lebih ditekankan pada data yang diperoleh. Melihat hal tersebut maka kepercayaan data hasil penelitian dapat dikatakan memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan sebuah penelitian.

Data yang valid dapat diperoleh dengan melakukan uji kredibilitas (validity interbal) terhadap data hasil penelitian sesuai dengan prosedur uji kredibilitas data dalam penelitian kualitatif. Adapun macam-macam pengujian kredibilitas menurut Sugiyono (2014) antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *membercheck*.

1. Perpanjangan Pengamatan

Hal ini dilakukan untuk menghapus jarak antara peneliti dan narasumber sehingga tidak ada lagi informasi yang disembunyikan oleh narasumber karena telah memercayai peneliti. Selain itu, perpanjangan pengamatan dan mendalam dilakukan untuk mengecek kesesuaian dan kebenaran data yang telah diperoleh. Perpanjangan waktu pengamatan dapat diakhiri apabila pengecekan kembali data di lapangan telah kredibel.

2. Meningkatkan Ketekunan

Pengamatan yang cermat dan berkesinambungan merupakan wujud dari peningkatan ketekunan yang dilakukan oleh peneliti. Ini dimaksudkan guna meningkatkan kredibilitas data yang diperoleh. Dengan demikian, peneliti dapat mendeskripsikan data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.

3. Triangulasi

Ini merupakan teknik yang mencari pertemuan pada satu titik tengah informasi dari data yang terkumpul guna pengecekan dan pembandingan terhadap data yang telah ada.

- Triangulasi Sumber, Menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sesuai dengan apa yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut. Peneliti akan melakukan pemilahan data yang sama dan data yang berbeda untuk dianalisis lebih lanjut.
- Triangulasi Teknik, Pengujian ini dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, misalnya dengan melakukan observasi, wawancara, atau dokumentasi. Apabila terdapat hasil yang berbeda maka peneliti melakukan konfirmasi kepada sumber data guna memperoleh data yang dianggap benar.
- Triangulasi Waktu, Narasumber yang ditemui pada pertemuan awal dapat memberikan informasi yang berbeda pada pertemuan selanjutnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengecekan berulang-ulang agar ditemukan kepastian data yang lebih kredibel.

4. Analisis Kasus Negatif

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya. Dengan demikian temuan penelitian menjadi lebih kredibel (Sugiyono, 2014).

5. Menggunakan Bahan Referensi

Bahan referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Bahan yang dimaksud dapat berupa alat perekam suara, kamera, *handycam* dan lain sebagainya yang dapat digunakan oleh peneliti selama melakukan penelitian. Bahan referensi yang dimaksud ini sangat mendukung kredibilitas data.

6. Mengadakan *Membercheck*

Membercheck adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data atau informan. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya data tersebut valid. Pelaksanaan *membercheck* dapat dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan, atau kesimpulan (Sugiyono, 2014).



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Wilayah Kabupaten Simeulue

1. Kondisi Fisik Wilayah

Kabupaten Simeulue dengan luas wilayah 2.125,02 km². Menurut letak geografisnya Kabupaten Kepulauan Simeulue terdapat salah satu potensi yaitu kekayaan hutan yang mendominasi luas lahan daratan Kabupaten Kepulauan Simeulue. Kabupaten ini memiliki 100.000 hektar lebih luas hutan atau 50 persen dari total luas wilayahnya. Potensi kayu dari hutan disini tentu sangat menjanjikan. Terlebih dari luas hutan tersebut, mayoritas adalah hutan produksi baik terbatas maupun tetap, Sumber Data: Aceh Dalam Angka 2013 BPSPA.

Kabupaten Simeulue adalah salah satu kabupaten di Provinsi Aceh, Indonesia. Berada kurang lebih 150 km dari lepas pantai barat Aceh, Kabupaten Simeulue berdiri di atas Samudera Indonesia. Kabupaten Simeulue merupakan pemekaran dari Kabupaten Aceh Barat sejak tahun 1999, dengan harapan pembangunan semakin meningkat.

Ibu kota Kabupaten Simeulue adalah Sinabang, kalau diucapkan dengan logat daerah adalah *Si navang* yang berasal dari legenda Navang. Navang adalah si pembuat garam masa dulu di daerah Babang (pintu masuk teluk Sinabang. Dulunya Navang membuat garam dengan membendung air laut yang masuk ke pantai Babang, kemudian dikeringkan lalu menjadilah garam. Garam Navang lambat laun menjadi dikenal di sekitar Ujung Panarusan sampai ke Lugu. Jika penduduk membutuhkan garam, maka mereka akan menuju si Navang, yang

lambat laun konsonan 'V' pada Navang berubah menjadi Nabang. Sementara *Sibigo* ibukota kecamatan Simeulue Barat berasal dari kata/kalimat *CV dan Co* karena masa-masa penjajahan dulu. *Sibigo* adalah lokasi perusahaan pengolahan kayu Rasak, sejenis kayu sangat keras setara dengan Jati yang dikirim ke Belanda via laut. Karena posisi geografisnya yang terisolasi dari Pulau Sumatera, hiruk-pikuk konflik di Aceh daratan tidak pernah berimbas di kawasan ini.

Kabupaten Simeulue adalah merupakan gugusan kepulauan yang terdiri dari 41 pulau besar dan kecil. Kepulauan ini terletak di Samudra Indonesia, 105 mil laut (194,46 km) dari Meulaboh, Ibu Kota Kabupaten Simeulue adalah Sinabang, dengan batas wilayah adalah sebagai berikut :

- Sebelah Utara berbatasan dengan Samudra Hindia
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Samudra Hindia
- Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Aceh Barat
- Sebelah Barat berbatasan dengan Samudera Hindia

2. Kondisi Demografis

Berdasarkan data Kantor BPS jumlah penduduk Kabupaten Simeulue pada tahun 2008 tercatat 81.790, sedangkan dari hasil Sensus Penduduk Tahun 2012 jumlah penduduk tercatat sebesar 82.762.

Tabel 4.1

Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin di Kabupaten Simeulue

Tahun	2012	2011	2010	2009	2008
Jumlah Pria (jiwa)	-	-	-	-	-
Jumlah Wanita (jiwa)	-	-	-	-	-
Total (jiwa)	82.762	82.521	80.674	82.344	81.790
Pertumbuhan Penduduk (%)	-	-	-	-	-
Kepadatan Penduduk (jiwa/Km ²)	-	-	-	-	-

Sumber Data: Aceh Dalam Angka 2013BPSPA

Secara administratif Kabupaten Kepulauan Simeulue terbagi atas 10 kecamatan dan 138 Desa, nama nama kecamatan yang ada di Kabupaten ini adalah : Kecamatan Teupah Selatan, Kecamatan Simeulue Timur, Kecamatan Simeulue Tengah, kecamatan Salang, Kecamatan Simeulue Barat, Kecamatan Teupah Barat, Kecamatan Teuluk Dalam, dan Kecamatan Alafan.

3. Kondisi Sosial Budaya

Hubungan sosial diantara masyarakat di kabupaten terluar ini sangat harmonis dan hal ini dapat dibuktikan dengan ciri khas pusat informasi masyarakat di daerah ini yaitu banyaknya warung kopi yang hampir 100% menghiasi kota yang ada di Kabupaten Simeulue, sehingga muncul suatu pernyataan dalam masyarakat yang mengatakan bahwa jika satu hari saja tidak ke warung kopi maka tidak akan mendapatkan informasi. Sebagai penunjang kegiatan perekonomian, di provinsi ini tersedia 1 (satu) bandar udara, yaitu Bandara Lasikin. Untuk transportasi laut tersedia 1(satu) pelabuhan, antara lain Pelabuhan Pelabuhan Sinabang.

Dalam bidang pendidikan pemerintahan Kabupaten simelue menjalankan program pendidikan formal wajib belajar 12 tahun mulai dari tingkat sekolah Dasar nmegeri dan Madrasah ibtidaiah baik negeri maupun swasta. Sekolah lanjutan Tingkat Pertama dan Madrasah Tsanawiyah baik negeri maupun swasta. Sekolah Menengah Atas negeri dan juga Madrasah Aliyah negeri maupun swasta, dan Sekolah Menengah Kejuruan (bidang Perikanan. Bisnis Manajemen. Perkayuan, Pertanian dan teknologi Rekayasa). Pendidikan nonformal yang sudash berjalan dikabupaten Simeulue seperti yang telah diprogramkan oleh Dinas

Pendidikan melalui Pendidikan Luar Sekolah, dengan program PKBM masih banyak yang berorientasi pada kursus computer, PAUD serta Paket A, B, dan C.

Kabupaten Simeulue belum memiliki Sekolah Tinggi, apalagi Universitas. Sementara minat masyarakat untuk melanjutkan pendidikan sangat besar. Jenjang Pendidikan seperti Perguruan belum ada, pendidikan tinggi yang tersedia untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Simeulue difasilitasi oleh Universitas Terbuka melalui program PJJ (Pendidikan Jarak Jauh).

4. Kondisi Pemerintahan

Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 yang kemudian direvisi dengan Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah membawa konsekuensi terhadap semua aspek penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dalam rangka Otonomi Daerah dibawah undang-undang ini tidak sekedar memindahkan sebagian besar kewenangan dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah tetapi undang-undang ini harus membawa makna bagi kesejahteraan rakyat di daerah yang selama ini belum dapat diwujudkan. Kesejahteraan rakyat akan terwujud dengan baik apabila rakyat memiliki keleluasaan untuk menentukan nasibnya sendiri dan memiliki akses serta ruang yang cukup untuk masuk dalam arena proses pengambilan kebijakan publik. Adanya ruang yang cukup bagi rakyat untuk ikut mempengaruhi proses pengambilan kebijakan publik yang akan sangat menentukan nasibnya hanya mungkin tercipta jika ada Demokratisasi.

Kabupaten Simeulue dengan ibu kotanya Sinabang dibagi atas 10 wilayah kecamatan dengan total jumlah mukim 29 wilayah dan desa 138 wilayah. Kecamatan Simeulue Barat dengan Sibigo sebagai ibu kota kecamatan memiliki

luas wilayah terbesar ± 44.607 ha (24,27%) dibagi dalam 14 wilayah administrasi desa, sedangkan kecamatan dengan luas wilayah terkecil adalah kecamatan Simeulue Cut ± 3.539 ha (1,93%) dengan wilayah administrasi desa berjumlah 8 desa. Kecamatan ini merupakan kecamatan baru, pemekaran dari kecamatan Simeulue Tengah pada tahun 2012 bersama dengan kecamatan Teupah Tengah yang merupakan Pemekaran dari kecamatan Simeulue Timur.

Sedangkan Pemerintah Daerah terdiri dari Kepala Daerah dan Perangkat Daerah. Perangkat Daerah terdiri dari Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Badan Daerah, Kantor, UPTD, Kecamatan dan Kelurahan.

5. Kondisi Organisasi Perangkat Daerah

Berdasarkan Peraturan Daerah atau Qanun Kabupaten Simeulue Nomor 6 Tahun 2010 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Simeulue maka Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Simeulue secara garis besar terdiri dari tiga macam, yaitu Sekretariat Daerah sebagai unsur staf, Dinas Daerah sebagai unsur pelaksana dan Lembaga Teknis Daerah sebagai unsur penunjang.

Kedudukan Perangkat Daerah adalah berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah. Tugas Perangkat Daerah adalah membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan Pemerintahan. Sedangkan fungsinya adalah merumuskan kebijakan Pemerintah Daerah baik secara umum ataupun teknis; penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana Pemerintah Daerah; pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum; serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

6. Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue

Secara kelembagaan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, didirikan dengan mengacu kepada Peraturan Daerah atau Qanun Nomor: 06 Tahun 2010 tanggal. 30 Desember 2010 tentang Perubahan Kedua atas Qanun Kabupaten Simeulue Nomor 07 Tahun 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-dinas Daerah Kabupaten Simeulue. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah adalah unsur pelaksana Pemerintah Daerah dibidang pendapatan daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas dan berada sepenuhnya dibawah serta bertanggung jawab kepada Kepala Daerah.

Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah mempunyai tugas umum Pemerintahan dan Pembangunan di bidang Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. Pelaksanaan ketatausahaan Dinas;
2. Penyusunan program kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang;
3. Perumusan kebijakan teknis administrasi, pelaksanaan penyusunan anggaran dan pendapatan daerah;
4. Pelaksanaan pemungutan pendapatan daerah yang telah ditetapkan dengan Qanun;
5. Pengumpulan bahan penyusunan anggaran belanja;
6. Pelaksanaan fungsi Bendahara Umum Daerah;
7. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan dibidang administrasi pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah;
8. Perumusan kebijakan dan pedoman pengelolaan serta penghapusan barang milik daerah; dan
9. Pengawasan atas penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Bupati;
10. Pembinaan Unit Pelaksana Teknis Dinas.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana tersebut di atas, maka Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, mempunyai kelengkapan organisasi sebagai berikut:

1. Kepala Dinas,
2. Sekretariat terdiri dari:
 - a. Sub bagian umum dan perlengkapan;
 - b. Sub bagian keuangan;
 - c. Sub bagian kepegawaian.
3. Bidang Penyusunan Program, evaluasi dan Pelaporan terdiri dari:
 - a. Seksi data dan informasi;
 - b. Seksi penyusunan program;
 - c. Seksi pemantauan, evaluasi dan pelaporan.
4. Bidang Pendataan terdiri dari:
 - a. Seksi pengembangan dan pendapatan asli daerah;
 - b. Seksi penerimaan pendapatan asli daerah;
 - c. Seksi penerimaan non pendapatan asli daerah.
5. Bidang Anggaran terdiri dari:
 - a. Seksi penyusunan anggaran;
 - b. Seksi anggaran pembiayaan;
 - c. Seksi pengendalian anggaran.
6. Bidang Akuntansi terdiri dari:
 - a. Seksi verifikasi;
 - b. Seksi pembukuan keuangan;
 - c. Seksi Perbendaharaan.
7. Bidang investasi dan kekayaan daerah terdiri dari:
 - a. Seksi penyusunan rencana kebutuhan asset daerah;
 - b. Seksi investasi daerah;
 - c. Seksi evaluasi kekayaan daerah.
8. Unit Pelaksana Teknis Dinas.
9. Kelompok Jabatan Fungsional

Unit pelaksana Teknis Dinas adalah unsur pelaksana teknis operasional dinas di lapangan yang dipimpin olehn seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas dan secara operasional dikoordinasikan dengan Camat. Unit pelaksana Teknis Dinas mempunyai tugas melaksanakan tugas dinas yang mempunyai wilayah kerja satu atau beberapa wilayah kecamatan. Unit pelaksana Teknis Dinas mempunyai fungsi melaksanakan sebagian tugas dinas sesuai dengan bidangnya, dan melaksanakan urusan administrasi.

7. Potensi Pajak Daerah Kabupaten Simeulue

Sebagai konsekuensi logis dari otonomi daerah yang diwujudkan dalam bentuk desentralisasi maka akan ada pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dalam usaha penggalian dan penggunaan dana, baik yang berasal dari pemerintah pusat maupun dana yang berasal dari pemerintah daerah itu sendiri. Konteks desentralisasi memberikan wewenang pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah–daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat berdasarkan pada peraturan perundang–undangan. Tujuan utama penyelenggaraan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal adalah untuk meningkatkan pelayanan publik dan memajukan perekonomian daerah. Pelaksanaan otonomi daerah secara langsung akan berpengaruh terhadap sistem pembiayaan, pengelolaan, dan pengawasan keuangan daerah. Sistem pembiayaan daerah dalam konteks otonomi daerah merupakan aspek yang sangat penting. Daerah diharapkan dapat meningkatkan kapasitas fiskal (*fiscal capacity*) agar mampu mencukupi kebutuhan fiskalnya (*fiscal need*) sehingga tidak mengalami defisit fiskal (*fiscal gap*). Salah satu upaya untuk

meningkatkan kapasitas fiskal daerah tersebut adalah dengan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Pengelolaan keuangan daerah yang merupakan keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah adalah hal yang sangat penting dalam proses perencanaan suatu daerah secara keseluruhan. Tahapan-tahapan dalam pengelolaan keuangan daerah sangat krusial dalam memulai roda pemerintahan dan pembangunan setiap tahunnya untuk mewujudkan pelayanan dan kesejahteraan kepada masyarakat dengan lebih baik melalui perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi pembangunan.

Dalam kurun waktu 5 tahun, proses perencanaan pembangunan daerah yang dijabarkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten Simeulue telah mengalami kemajuan yang cukup berarti, dimana pemerintah daerah mampu mengatasi berbagai macam permasalahan pembangunan. Ini dapat dilihat dari perkembangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten Simeulue maupun program kegiatan yang dapat dilaksanakan pada periode tahun tersebut.

Pengelolaan keuangan daerah hingga saat ini masih sangat tergantung dengan kebijakan pemerintah pusat terutama dalam hal peraturan perundang-undangan yang mendasarinya, terutama dalam hal pendapatan daerah yang sangat besar peranannya dalam perencanaan dan pendanaan pembangunan dalam kurun waktu tersebut. Dengan terbitnya Undang-Undang Pajak Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak dan Retribusi Daerah tentu memberikan warna baru dalam menentukan kerangka pendanaan dalam rencana kinerja pembangunan Kabupaten Simeulue periode tahun 2012-2017. Dengan undang-undang tersebut yang

nantinya diikuti oleh peraturan perundang-undangan yang dibawahnya, diharapkan ketergantungan pemerintah daerah dari dana pusat semakin berkurang atau Pemerintah Daerah lebih mandiri dalam hal pendanaan pembangunan.

Kemampuan daerah dalam memajukan perekonomian daerahnya terlihat dari perkembangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang positif disisi penerimaan dan peranannya dari tahun ketahun yang semakin meningkat. Pendapatan Asli Daerah merupakan salah satu sumber utama keuangan daerah untuk membiayai pengeluaran rutin dan pembangunan disamping penerimaan lainnya berupa bagi hasil pajak/bukan pajak, bantuan pembangunan serta pinjaman daerah. Keuangan daerah merupakan salah satu faktor terpenting dalam menganalisa potensi dan kebutuhan daerah. Perkembangan Pendapatan Asli Daerah dari tahun ketahun, terus mengalami peningkatan.

Pajak Daerah, yang selanjutnya disebut Pajak, adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Retribusi Daerah, yang selanjutnya disebut Retribusi, adalah pungutan Daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau Badan.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan retribusi Daerah terdapat 11 jenis Pajak kabupaten/kota terdiri atas:

- a. Pajak Hotel;
- b. Pajak Restoran;
- c. Pajak Hiburan;
- d. Pajak Reklame;

- e. Pajak Penerangan Jalan;
- f. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan;
- g. Pajak Parkir;
- h. Pajak Air Tanah;
- i. Pajak Sarang Burung Walet;
- j. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan; dan
- k. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan.

Adapun realisasi PAD yang dapat dicapai oleh kabupaten Simeulue menurut jenis penerimaan berdasarkan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Realisasi Penerimaan Asli Daerah Kabupaten Simeulue menurut Jenis Penerimaan

No	JENIS PENERIMAAN	TARGET (Rp)	REALISASI (Rp)
1	Pajak Hotel	20.000.000	93.491.750
2	Pajak Restoran	150.000.000	606.909.339
3	Pajak Hiburan	10.000.000	3.392.000
4	Pajak reklame	45.000.000	17.199.000
5	Pajak Penerangan Jalan	1.200.000.00	1.244.471.872
6	Pajak Mineral bukan Logam dan Batuan	500.000.000	1.050.223.352
7	Pajak Parkir	72.500.000	100.000.000
8	Pajak Air Tanah	80.000.000	100.000.000
9	Pajak Sarang Burung Walet	50.000.000	20.000.000
10	Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan	100.000.000	100.000.000
11	Bea Hak Atas Tanah dan Bangunan	375.000.000	375.000.000
JUMLAH		2.602.500.000	3.710.687.313

Sumber: Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah, 2014

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa realisasi PAD tidak mampu memenuhi target yang ditetapkan, sehingga terjadi kesenjangan sebesar 10 % di wilayah kabupaten Simeulue. Dari data diatas terlihat bahwa bantuan pembangunan yang diterima kabupaten Simeulue masih mendominasi penerimaan asli daerah setempat.

Sedangkan realisasi penerimaan Pajak Daerah menurut jenis pajak yang terjadi di Kabupaten Simeulue adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Realisasi penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Simeulue Menurut Jenisnya

No	JENIS PAJAK	TARGET (RP)	REALISASI (Rp)
1	Pajak Hotel	20.000.000	93.491.750
2	Pajak Restoran	150.000.000	606.909.339
3	Pajak Hiburan	10.000.000	3.392.000
4	Pajak reklame	45.000.000	17.199.000
5	Pajak Penerangan Jalan	1.200.000.00	1.244.471.872
6	Pajak Mineral bukan Logam dan Batuan	500.000.000	1.050.223.352
7	Pajak Parkir	72.500.000	100.000.000
8	Pajak Air Tanah	80.000.000	100.000.000
9	Pajak Sarang Burung Walet		
10	Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan	100.000.000	100.000.000
11	Bea Hak Atas Tanah dan Bangunan	375.000.000	375.000.000
JUMLAH		2.552.500.000	3.690.687.313

Sumber: Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah, 2014

Pada tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa realisasi pajak diperoleh melampaui target yang ada sebanyak 70 %, dan didominasi oleh pajak dari pengambilan dan pengolahan Bahan Galian Golongan C, diikuti oleh Pajak Hotel Dan Restoran. Hal ini menunjukkan bahwa kabupaten Siomeulue memiliki potensi di bidang tambang dan sektor pariwisata yang perlu dikembangkan secara maksimal.

Sementara realisasi Penerimaan Bagi Hasil Pajak / Bukan Pajak dari pemerintah pusat menurut jenis penerimaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Realisasi Penerimaan Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak dari Pemerintah Pusat
menurut Jenis Penerimaan

No	JENIS PAJAK	TARGET	REALISASI (Rp)
1	2	3	4
1	Bagi Hasil dari Pajak Bumi dan Bangunan bagi Hasil dari Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 25	8.555,195,268.00	12.741,315,758.00
2	Pasal 29 Wajib Pajak Orang Pribadi dalam Negeri dan PPh Pasal 21	2.822,466.733.00	2.256.075.622.00
3	Bagi Hasil dari Pajak /Sumber Daya Alam	-	4,840.856.00
4	Bagi Hasil dari Pungutan Hasil Perikanan	402,414,486.00	383,182,410.00
5	Bagi Hasil dari Pertambangan Minyak Bumi	2,579,573,000.00	2,247,364,825.00
6	Bagi Hasil dari Pertambangan Gas Bumi	4,370,568,000.00	6,795,592,575.00
7	Bagi Hasil dari Pertambangan Panas Bumi	2,122,603.00	1,485,820.00
8	Bagi Hasil dari Cukai Tembakau	149,576,889.00	158,085,494.00
9	Bagi hasil dari Pertambangan Umum	394,662,472.00	293,084,201.00
10	Bagi hasil dari Hutan	6,490,532.00	1,298,106.00
JUMLAH		19,283,069,983.00	24,882,325,667.00

Sumber: Simeulue dalam Angka 2013

Dari tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa realisasi penerimaan pajak dari Bagi Hasil melebihi target yang ditetapkan sebanyak 110 %, dan masih didominasi oleh hasil Pajak Bumi Dan Bangunan, dan diikuti oleh Pajak Kendaraan Bermotor.

Selanjutnya penerimaan yang diterima melalui kinerja BUMD untuk saat ini belum ada, karena BUMD yang dikelola oleh kabupaten Simeulue hanya meliputi PDAM yang setiap tahun masih menerima subsidi dari dana APBD yang

ada dan mencapai Rp 1.000.000.000,- per tahunnya. Sementara pinjaman daerah belum pernah dilakukan oleh pemerintah daerah kabupaten Simeulue.

Pemerintah Kabupaten Simeulue dalam melaksanakan pengelolaan keuangan secara terintegrasi yang diwujudkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten (APBK) merupakan salah satu instrumen dalam pengambilan kebijakan dalam proses pembangunan Daerah. Perkembangan APBK dan realisasi APBK Kabupaten Simeulue tahun anggaran 2007 sampai tahun 2012 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:



Tabel 3.1. Belanja Anggaran APB dan Realisasi APB Kabupaten Sleman, 2007-2012

KODE	URAIAN	TAHUN 2007			TAHUN 2008			TAHUN 2009			TAHUN 2010			TAHUN 2011			TARGET TAHUN 2012		
		PAGU ANGGARAN	REALISASI	(%)	PAGU ANGGARAN	REALISASI	(%)	PAGU ANGGARAN	REALISASI	(%)	PAGU ANGGARAN	REALISASI	(%)	PAGU ANGGARAN	REALISASI	(%)	PAGU ANGGARAN	REALISASI	(%)
A	PEMBAYARAN																		
	Pengadaan Aset Daerah	4.500.000,00	536.897.553,00	11,92	6.847.000,00	7.044.445.464,00	101,11	30.000.000,00	4.984.051.437,50	16,61	14.081.000,00	5.958.365.943,00	42,32	10.060.000,00	5.014.638.074,50	49,81	14.000.000,00	156.689.700,00	11,19
	Pengadaan Aset Daerah	307.941.661,00	3.580.000,00	1,16	79.300.000,00	601.764.993,00	7,59	6.388.000,00	223.794.623,00	3,50	1.041.000,00	418.145.690,00	40,16	1.443.000,00	995.782.463,00	69,04	2.250.000,00	2.145.000,00	94,66
	Pengadaan Aset Daerah	1.001.988.935,00	385.051.430,00	38,47	1.012.840.000,00	762.594.461,00	75,29	3.885.000,00	642.784.470,00	16,42	2.931.000,00	11.836.966,00	40,56	2.271.000,00	604.366.785,00	26,61	3.580.000,00	7.955.500,00	220,84
	Pengadaan Aset Daerah	3.111.152.001,00	25.686.065,00	0,83	3.750.000,00	4.527.384.644,00	120,88	13.166.000,00	1.300.000,00	9,91	3.000.000,00	2.246.709.923,00	74,89	2.380.000,00	1.660.169.923,00	70,16	2.800.000,00	2.280.000,00	100,00
	Pengadaan Aset Daerah	277.051.000,00	14.314.902.000,00	5,18	287.100.000,00	16.161.307.730,00	5,64	30.000.000,00	17.028.029.432,50	56,75	18.911.941.388,00	132.116.669,00	0,69	23.881.467.250,00	163.801.702.899,00	0,68	23.881.467.250,00	28.881.131.750,00	1,21
	Pengadaan Aset Daerah	43.360.000,00	20.869.314.400,00	48,15	79.463.000,00	73.597.078,00	92,63	46.719.477,00	18.617.706.362,50	40,07	36.810.792.398,00	23.818.792,00	0,06	75.710.921,00	97,75	0,00	309.949.650,00	0,00	
	Pengadaan Aset Daerah	19.730.000,00	8.517.088.000,00	43,17	205.553.800,00	100.776.922,00	50,00	29.856.656,00	87.407.591,00	29,28	78.811.646,00	91.125.000,00	115,74	76.181.921,00	108.841.855,00	142,87	309.949.650,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	41.950.000,00	8.032.000,00	19,15	9.510.000,00	36.927.000,00	38,82	4.541.000,00	31.388.500,00	69,13	13.858.500,00	23.688.850,00	171,00	50.000.000,00	50.000.000,00	100,00	42.749.500,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	6.718.411.577,00	6.402.333.786,00	95,47	0,00	5.318.000.000,00	100,00	20.941.556.644,00	19.295.751.354,00	92,16	1.225.766.473,00	8.977.653.331,00	73,27	55.381.056.266,00	45.888.380,00	0,08	0,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	3.152.000.000,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
B	PEMBAYARAN																		
	Pengadaan Aset Daerah	4.500.000,00	536.897.553,00	11,92	6.847.000,00	7.044.445.464,00	101,11	30.000.000,00	4.984.051.437,50	16,61	14.081.000,00	5.958.365.943,00	42,32	10.060.000,00	5.014.638.074,50	49,81	14.000.000,00	156.689.700,00	11,19
	Pengadaan Aset Daerah	307.941.661,00	3.580.000,00	1,16	79.300.000,00	601.764.993,00	7,59	6.388.000,00	223.794.623,00	3,50	1.041.000,00	418.145.690,00	40,16	1.443.000,00	995.782.463,00	69,04	2.250.000,00	2.145.000,00	94,66
	Pengadaan Aset Daerah	1.001.988.935,00	385.051.430,00	38,47	1.012.840.000,00	762.594.461,00	75,29	3.885.000,00	642.784.470,00	16,42	2.931.000,00	11.836.966,00	40,56	2.271.000,00	604.366.785,00	26,61	3.580.000,00	7.955.500,00	220,84
	Pengadaan Aset Daerah	3.111.152.001,00	25.686.065,00	0,83	3.750.000,00	4.527.384.644,00	120,88	13.166.000,00	1.300.000,00	9,91	3.000.000,00	2.246.709.923,00	74,89	2.380.000,00	1.660.169.923,00	70,16	2.800.000,00	2.280.000,00	100,00
	Pengadaan Aset Daerah	277.051.000,00	14.314.902.000,00	5,18	287.100.000,00	16.161.307.730,00	5,64	30.000.000,00	17.028.029.432,50	56,75	18.911.941.388,00	132.116.669,00	0,69	23.881.467.250,00	163.801.702.899,00	0,68	23.881.467.250,00	28.881.131.750,00	1,21
	Pengadaan Aset Daerah	43.360.000,00	20.869.314.400,00	48,15	79.463.000,00	73.597.078,00	92,63	46.719.477,00	18.617.706.362,50	40,07	36.810.792.398,00	23.818.792,00	0,06	75.710.921,00	97,75	0,00	309.949.650,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	19.730.000,00	8.517.088.000,00	43,17	205.553.800,00	100.776.922,00	50,00	29.856.656,00	87.407.591,00	29,28	78.811.646,00	91.125.000,00	115,74	76.181.921,00	108.841.855,00	142,87	309.949.650,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	41.950.000,00	8.032.000,00	19,15	9.510.000,00	36.927.000,00	38,82	4.541.000,00	31.388.500,00	69,13	13.858.500,00	23.688.850,00	171,00	50.000.000,00	50.000.000,00	100,00	42.749.500,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	6.718.411.577,00	6.402.333.786,00	95,47	0,00	5.318.000.000,00	100,00	20.941.556.644,00	19.295.751.354,00	92,16	1.225.766.473,00	8.977.653.331,00	73,27	55.381.056.266,00	45.888.380,00	0,08	0,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	3.152.000.000,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
C	PEMBAYARAN																		
	Pengadaan Aset Daerah	4.500.000,00	536.897.553,00	11,92	6.847.000,00	7.044.445.464,00	101,11	30.000.000,00	4.984.051.437,50	16,61	14.081.000,00	5.958.365.943,00	42,32	10.060.000,00	5.014.638.074,50	49,81	14.000.000,00	156.689.700,00	11,19
	Pengadaan Aset Daerah	307.941.661,00	3.580.000,00	1,16	79.300.000,00	601.764.993,00	7,59	6.388.000,00	223.794.623,00	3,50	1.041.000,00	418.145.690,00	40,16	1.443.000,00	995.782.463,00	69,04	2.250.000,00	2.145.000,00	94,66
	Pengadaan Aset Daerah	1.001.988.935,00	385.051.430,00	38,47	1.012.840.000,00	762.594.461,00	75,29	3.885.000,00	642.784.470,00	16,42	2.931.000,00	11.836.966,00	40,56	2.271.000,00	604.366.785,00	26,61	3.580.000,00	7.955.500,00	220,84
	Pengadaan Aset Daerah	3.111.152.001,00	25.686.065,00	0,83	3.750.000,00	4.527.384.644,00	120,88	13.166.000,00	1.300.000,00	9,91	3.000.000,00	2.246.709.923,00	74,89	2.380.000,00	1.660.169.923,00	70,16	2.800.000,00	2.280.000,00	100,00
	Pengadaan Aset Daerah	277.051.000,00	14.314.902.000,00	5,18	287.100.000,00	16.161.307.730,00	5,64	30.000.000,00	17.028.029.432,50	56,75	18.911.941.388,00	132.116.669,00	0,69	23.881.467.250,00	163.801.702.899,00	0,68	23.881.467.250,00	28.881.131.750,00	1,21
	Pengadaan Aset Daerah	43.360.000,00	20.869.314.400,00	48,15	79.463.000,00	73.597.078,00	92,63	46.719.477,00	18.617.706.362,50	40,07	36.810.792.398,00	23.818.792,00	0,06	75.710.921,00	97,75	0,00	309.949.650,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	19.730.000,00	8.517.088.000,00	43,17	205.553.800,00	100.776.922,00	50,00	29.856.656,00	87.407.591,00	29,28	78.811.646,00	91.125.000,00	115,74	76.181.921,00	108.841.855,00	142,87	309.949.650,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	41.950.000,00	8.032.000,00	19,15	9.510.000,00	36.927.000,00	38,82	4.541.000,00	31.388.500,00	69,13	13.858.500,00	23.688.850,00	171,00	50.000.000,00	50.000.000,00	100,00	42.749.500,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	6.718.411.577,00	6.402.333.786,00	95,47	0,00	5.318.000.000,00	100,00	20.941.556.644,00	19.295.751.354,00	92,16	1.225.766.473,00	8.977.653.331,00	73,27	55.381.056.266,00	45.888.380,00	0,08	0,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	3.152.000.000,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pengadaan Aset Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P																		

B. TEMUAN DAN PEMBAHASAN

1. Efektifitas Organisasi

Untuk menilai suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Dalam hubungannya dengan penerimaan pendapatan asli daerah, maka organisasi yang relevan untuk dikaji efektivitasnya sesuai dengan tugas dan fungsinya yaitu Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue.

Sebagai organisasi maka dengan sendirinya Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue yang melaksanakan fungsi sebagai pemungut pendapatan daerah dan koordinator pendapatan daerah, harus memanfaatkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Semua kekuatan internal yang dimiliki yakni berupa sumber daya aparatur, sarana dan prasarana harus dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Disamping itu, yang tidak kalah pentingnya adalah penerapan manajemen yang baik, sebab bila tiap anggota organisasi secara terkoordinasi melakukan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik, efektivitas organisasi secara keseluruhan akan timbul.

Pengukuran efektivitas organisasi dapat menjelaskan secara konkrit sejauh mana Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue dapat memanfaatkan kemampuannya secara optimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Adapun tolak ukur yang dipergunakan untuk mengukur seberapa jauh tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue adalah

kemampuannya menyesuaikan diri (*adaptability*), produktivitas dan kepuasan kerja.

Faktor lingkungan organisasi baik lingkungan intern maupun lingkungan ekstern akan mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai hasil yang diharapkan, karena faktor lingkungan ini dapat mempengaruhi keputusan serta tindakan didalam organisasi. Dalam memahami efektivitas organisasi, diperlukan sebuah kerangka kerja analisa untuk menentukan variable-variabel yang berhubungan dengan efektivitas organisasi. Kerangka kerja yang memiliki pengaruh yang paling kuat adalah ciri organisasi, ciri lingkungan, ciri pekerja serta kebijakan dan praktik manajemen.

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu persoalan yang sangat sederhana karena efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang dan cenderung tergantung pada siapa yang menilainya. Bagi seorang manajer produksi, efektivitas seringkali berarti kuantitas atau kualitas (*out put*) barang dan jasa. Bagi seorang ilmuwan bidang riset efektivitas dijabarkan dengan jumlah paten, penemuan atau produksi baru dari suatu organisasi. Bagi sejumlah sarjana ilmu sosial, efektivitas sering ditinjau dari sudut kualitas kehidupan pekerja. Singkatnya efektivitas organisasi mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang bergantung pada kerangka acuan yang dipakainya (Steers, 1985:1).

Bila mengacu dari pengertian tersebut terdapat banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran melihat efektivitas suatu organisasi, namun beberapa analisa organisasi berusaha mengidentifikasi segi-segi yang dipandang paling berhubungan dengan konsep efektivitas. Organisasi dikatakan efektif apabila telah memenuhi beberapa indikator antara lain dapat mencapai tujuan yang telah

ditentukan secara optimal (*produktivitas*), mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan internal maupun eksternalnya, adanya kepuasan para pegawainya.

Sejalan dengan indikator diatas, maka suatu organisasi dikatakan efektif apabila organisasi telah dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan secara optimal, tingkat kemampuan dari organisasi itu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan internal maupun eksternal yang selalu berubah-ubah. Organisasi sebagai sistem terbuka sangat tergantung kepada kemampuannya menyesuaikan diri dengan lingkungannya, sebab setiap organisasi mendapat masukan (*input*) dari lingkungannya, baik berupa bahan mentah, peralatan, sumber dana, tenaga manusia, informasi dan teknologi, organisasi juga memberikan keluaran (*output*) untuk kepentingan lingkungannya. Begitu pula halnya dengan kepuasan kerja para pegawainya. Kepuasan kerja para pegawai mempunyai peranan yang cukup besar dalam efektivitas organisasi, sebab organisasi merupakan kumpulan dari individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya adalah merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok, selain itu yang mengelola rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan dalam organisasi itu adalah orang-orang atau manusia (*humanbeing*) yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi bersangkutan, padahal manusia adalah makhluk hidup yang mempunyai perilaku (*behaviour*), maka dengan sendirinya efektivitas organisasi itu banyak tergantung pada perilaku manusia (*humanbeing*) yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Jadi bila tiap anggota organisasi secara terkoordinasi melakukan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik, efektivitas organisasi secara keseluruhan akan timbul.

Sebagaimana telah dikemukakan diatas bahwa didalam memahami topik tentang efektivitas organisasi, ada empat rangkaian variabel yang berhubungan dengan efektivitas organisasi yaitu : (1) ciri organisasi, (2) ciri lingkungan, (3) ciri pekerja dan (4) kebijakan dan praktik manajemen. Keempat variabel ini sangat mempengaruhi efektivitas organisasi dan berhubungan satu sama lainnya.

Ciri organisasi akan dapat mempengaruhi efektivitas organisasi apabila struktur organisasi yang ada, tidak sesuai dengan kebutuhan dan fungsi yang diemban oleh organisasi tersebut, sehingga struktur organisasi itu cenderung menjadi besar. Organisasi yang memiliki struktur organisasi yang besar tentunya akan menambah rentang kendali yang harus diawasi dan menambah hierarchi daripada organisasi itu. Selain itu organisasi tersebut tidak akan efektif karena pembagian kewenangan yang tidak seimbang, sehingga akan menimbulkan kecemburuan diantara para pekerja. Prinsip organisasi yang baik adalah organisasi yang miskin struktur tapi kaya fungsi, prinsip ini harus diutamakan dalam penyusunan struktur organisasi, dengan prinsip organisasi ini akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi itu sendiri, namun demikian suatu organisasi yang ramping dan telah sesuai dengan fungsinya serta didukung oleh teknologi yang mutakhir sekalipun tanpa didukung oleh lingkungan yang kondusif dalam artian bahwa organisasi yang kita kenal sebagai organisasi sistem terbuka, tentunya akan menerima input dari luar organisasi dan memberikan out put bagi kepentingan organisasinya, karena itu organisasi itu harus dapat memperhatikan tingkat pendidikan masyarakat dilingkungannya, tingkat pendapatan masyarakat, sehingga organisasi tersebut tanggap dalam merespon setiap perubahan yang terjadi, begitu juga halnya dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada

dalam organisasinya harus dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal, sehingga sedikit banyak akan dapat meningkatkan efektivitas daripada organisasi tersebut. Ciri organisasi dan ciri lingkungan ini tidak akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi itu tanpa memperhatikan ciri pekerja yang ada yang merupakan faktor internal dari organisasi, apalah artinya kedua ciri tersebut apabila organisasi itu tidak didukung oleh kemampuan pekerja yang ada dalam organisasi tersebut. Kemampuan pekerja disini dimaksudkan baik dari segi kuantitas yakni jumlah ideal pegawai yang harus ada, maupun dari segi kualitas yakni pendidikan formal dan pendidikan teknis yang dipersyaratkan oleh organisasi itu. Disamping itu yang tak kalah pentingnya adalah pemanfaatan staf yang ada secara optimal. Tidak akan berarti apa-apa bagi suatu organisasi yang didukung oleh pekerja yang memiliki tingkat pendidikan formal yang tinggi, pendidikan teknis yang memadai tanpa penempatan yang sesuai dengan kemampuannya. Disamping ketiga hal tersebut yang paling penting adalah kebijakan dan praktik manajemen, sebab walau bagaimanapun organisasi itu didukung oleh struktur yang sesuai dengan prinsip organisasi, didukung pula oleh para pekerja yang telah sesuai dengan tingkat pendidikan formal maupun pendidikan teknisnya serta dibarengi dengan penempatan yang sesuai dengan keahliannya, begitu pula dengan dukungan lingkungan yang kondusif, akan tetapi bila semua ini tanpa didukung oleh kebijakan dan praktik manajemen yang baik maka secara keseluruhan hal itu akan sangat mempengaruhi tingkat efektivitas dari organisasi itu. Akhirnya manajerlah yang memegang peranan dan tindakan-tindakan yang mempengaruhi kesanggupan orang mencapai tujuannya dalam perjalanan waktu. Dengan demikian ciri organisasi, ciri lingkungan, ciri pekerja,

kebijakan dan praktik manajemen secara bersama-sama mempengaruhi keberhasilan akhir efektivitas suatu organisasi.

Berkaitan dengan obyek penelitian didapat hasil bahwa ciri organisasi yang ada saat ini pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue tidak menggambarkan suatu prinsip organisasi yang miskin struktur tapi kaya fungsi, struktur organisasi yang besar bila dibandingkan dengan fungsi yang ada, akan mengakibatkan rentang kendali yang panjang dan menambah hirarchi, selain itu banyak pejabat struktural yang tidak mempunyai fungsi dalam artian tugas-tugasnya hanya insidentil saja, hal ini sedikit banyak sangat mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi itu, disamping juga akan mempengaruhi ketidak puasan pekerja yang lain yang mempunyai pekerjaan yang banyak dan rutin, sebab hal ini berkaitan dengan jumlah insentif yang diterima, yakni jumlahnya sama berdasarkan jabatan yang diembannya bukan atas prestasi atau pekerjaannya. Begitu pula halnya dengan ciri lingkungan yang ada dimana tingkat pendidikan masyarakat masih rendah yakni sebagian besar adalah tidak tamat sekolah dasar dan tingkat pendapatan masyarakat juga rendah, sedangkan faktor internal terlihat bahwa penempatan pegawai belum sesuai dengan tingkat pendidikan formal dan pendidikan teknis yang dipersyaratkan bagi organisasi seperti Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue.

Kesemua ini sangat mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue itu sendiri, namun demikian faktor yang paling penting adalah kebijakan dan praktik manajemen. Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan

Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue kebijakan-kebijakan dan sistem pengambilan keputusan masih bersifat sentralistis, semua tergantung pimpinan, seharusnya sebagai organisasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat harus dapat mendelegasikan sebagian urusan kepada staf pimpinan menengahnya sehingga prosedur pelayanan dan pengambilan kebijakan menjadi lancar. Kesemua ini secara bersama-sama sangat mempengaruhi efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue itu sendiri karena Ciri organisasi yang ada berupa struktur organisasinya cukup besar dan organisasi itu sendiri tanpa didukung oleh staf yang memiliki pendidikan formal maupun pendidikan teknis yang memadai, selain itu penggunaan teknologi berupa komputer penggunaannya baru sebatas hanya untuk memperlancar pengetikan saja, disamping itu ciri lingkungan yang ada dimana organisasi itu berada tidak mendukung dan kondisi ini tidak mampu direspon oleh organisasi itu karena kemampuan stafnya yang tidak mendukung dalam membuat perencanaan-perencanaan dan akhirnya semua ini tergantung dari kebijakan dan praktik manajemen yang juga tidak mendukung terciptanya efektivitas organisasi itu.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan diantara keempat variabel tersebut, satu dengan lainnya saling terkait, hal ini terlihat secara jelas bahwa efektivitas organisasi tidak akan terwujud bila tidak didukung oleh ciri organisasi yang baik, ciri lingkungan yang kondusif, ciri pekerja, kebijakan dan praktik manajemen yang modern, apabila salah satu dari variabel itu ada yang tidak mendukung terciptanya efektivitas organisasi maka dapat dipastikan efektivitas organisasi secara optimal tidak akan terwujud.

2. Pengukuran Efektifitas Organisasi

Suatu organisasi dikatakan efektif bila organisasi itu dapat mencapai tujuannya secara optimal, mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan mampu memberikan kepuasan kerja kepada para pekerjanya. Didalam mencapai tujuannya dari suatu organisasi harus dapat dilihat bagaimana proses pencapaiannya. Apabila dalam proses pencapaiannya telah mampu memanfaatkan sumberdaya yang ada, baik berupa tenaga kerja, potensi sumberdaya yang senyatanya, organisasi itu belum dapat dikatakan telah dapat mencapai efektivitasnya secara optimal, karena suatu organisasi itu baru dapat dikatakan efektivitas organisasinya tercapai secara keseluruhan apabila organisasi itu mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Kemampuan menyesuaikan diri ini akan berpengaruh pada tingkat pencapaian tujuan organisasi secara optimal, sebab bila suatu organisasi tidak mampu menyesuaikan diri baik dengan perubahan eksternal berupa perubahan politik (perubahan kebijakan) perubahan ekonomi, sosial masyarakat maupun teknologi, begitu pula halnya dengan kondisi internal dari organisasi itu, yang tanggap dan segera merespon setiap perubahan yang terjadi diluar organisasi, karena bila organisasi itu tidak mampu merespon setiap perubahan yang terjadi dengan menyesuaikan diri maka hal ini akan berpengaruh pada tingkat produktivitas organisasi itu dan bila tingkat produktivitas organisasi ini tidak tercapai maka dapat dipastikan organisasi itu tidak akan exist dan tidak mampu melanjutkan kegiatannya. Disamping hal tersebut faktor yang sangat menentukan efektivitas suatu organisasi itu adalah kepuasan para pekerjanya

apabila suatu organisasi yang didukung oleh para pekerja yang tingkat kepuasannya terhadap pekerjaannya rendah yang dikarenakan oleh lingkungan kerjanya yang tidak mendukung, sistem pembagian kerja yang tidak proporsional dan sistem pembagian insentif yang dirasa tidak adil serta kurangnya motivasi dari pimpinan maka dapatlah dipastikan organisasi itu tidak akan efektif, sebab organisasi itu tidak akan mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal, begitu pula halnya organisasi tersebut tidak akan mampu merespon setiap perubahan lingkungan yang terjadi.

Berkaitan dengan obyek penelitian maka dapat digambarkan bahwa organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue belum dapat dikatakan efektif sebab organisasi ini belum dapat mencapai tujuannya secara optimal karena dalam proses pencapaian tujuannya terutama dalam penetapan target pajak dan retribusi daerah tidak didasarkan pada potensi riil yang senyatanya, atau belum dapat memanfaatkan sumberdaya yang senyatanya, selain dari itu kemampuan menyesuaikan diri masih rendah, hal ini dilihat dari belum mampunya merespon setiap perubahan yang terjadi, baik perubahan politik (kebijakan), ekonomi, sosial masyarakat dan perkembangan teknologi ditambah lagi kesemua faktor ini tidak didukung oleh kepuasan para pegawai, dari hasil penelitian ditemukan bahwa para pegawai masih belum merasa puas dengan sistem pembagian insentif yang ada saat ini karena pembagiannya tidak didasarkan atas proporsi pekerjaan yang diembannya disamping itu juga kurangnya motivasi pimpinan. Dari uraian tersebut dapatlah diketahui bahwa efektivitas suatu organisasi sangatlah diperlukan untuk mengetahui bahwa suatu organisasi itu telah melaksanakan fungsinya secara

optimal atau belum, dan juga akan dapat diketahui bahwa organisasi itu masih exist apa tidak. Bagi organisasi seperti Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue sangatlah penting artinya untuk mengetahui tingkat efektivitas organisasi, apalagi di era otonomi saat ini, hal ini berkaitan dengan peningkatan pendapatan asli daerah guna pembiayaan anggaran pembangunan daerah. Untuk itulah maka dilakukan pengukuran sampai sejauh mana tingkat efektivitas dari organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue sebagai berikut :

a. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Organisasi harus dapat mempertahankan keberadaannya (*exist*) dan dapat berfungsi (*functional*). Ini merupakan dasar pertama bagi organisasi. Karena zaman selalu berubah-ubah sesuai dengan perkembangannya, maka sebagai dasar kedua, organisasi harus dapat berkembang (*develop*) ke arah kemajuan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi harus mampu bertahan hidup dalam lingkungan yang selalu berubah-ubah. Karena itulah maka daya tanggap organisasi dalam merespon setiap perubahan lingkungan yang terjadi baik yang datang dari luar lingkungan organisasi maupun dari dalam organisasi sangat diperlukan.

Meningkatnya perhatian akan pentingnya peranan faktor lingkungan tersebut didukung pula oleh berkembangnya pandangan bahwa organisasi merupakan suatu system yang terbuka. Sebagai system yang terbuka, setiap organisasi mendapat masukan berupa informasi perkembangan teknologi, arah perkembangan ekonomi dan politik. Organisasi juga memberikan keluaran untuk kepentingan lingkungannya baik berupa barang ataupun jasa. Terhadap keluaran tersebut, organisasi harus memberikan perhatian karena akan memberikan akibat

langsung bagi kegiatan evaluasi organisasi tersebut. Oleh karena itulah diperlukan keluwesan yang tinggi guna mengantisipasi segala perubahan lingkungan eksternal yang terjadi, agar supaya organisasi itu tetap exist.

Organisasi sering mengalami kesulitan didalam menghadapi perubahan yang terjadi, hal ini nampaknya disebabkan oleh budaya (*cultur*) yang sudah melekat dan adanya keawajiban untuk melakukan perubahan-perubahan yang nantinya tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi suatu organisasi. Hal ini juga tidak terlepas dari struktur yang sentralistis. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, sebagai aparat pemungut pendapatan daerah, khususnya terhadap pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB), Retribusi dan lain-lain penerimaan asli daerah yang sah, dituntut untuk selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi, baik dilingkungan internalnya maupun terhadap lingkungan eksternal. Apabila organisasi ini tidak tanggap dan mampu merespon perubahan lingkungan yang terjadi, maka organisasi ini tidak akan survive didalam meningkatkan pendapatan asli daerah dan sudah barang tentu penerimaan asli daerah tidak akan meningkat, yang akhirnya berdampak pada daerah yang akan selalu mengandalkan bantuan dari pemerintah pusat.

Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, bahwa organisasi ini masih belum tanggap dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi. Kondisi politik yang tidak menentu berdampak pada krisis ekonomi yang mengganggu kehidupan sosial masyarakat, disatu sisi perkembangan teknologi begitu pesat. Perubahan-perubahan ini tidak dapat direspon oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten dengan cepat yakni dengan membuat program-program baik jangka menengah maupun

jangka panjang serta langkah-langkah strategis lainnya sehingga organisasi tetap exist dan berfungsi dengan baik. Hal ini dapat dilihat bahwa selama ini Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten hanya berorientasi pada program jangka pendek saja yakni hanya mengejar pencapaian target yang telah ditetapkan setiap tahunnya, sedangkan program jangka menengah maupun jangka panjang hingga saat ini belum ada.

Disamping hal tersebut diatas, terlihat juga bahwa system pengolahan data wajib pajak dan retribusi masih dilakukan secara manual. Sedangkan disatu pihak di era globalisasi ini dituntut adanya pelayanan yang cepat, tepat dan tersedianya data wajib pajak dan retribusi yang valid dan actual, agar organisasi itu cepat merespon perubahan-perubahan yang terjadi sehingga Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue tetap exist. Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan bahwa :

“ Hingga saat ini Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue belum memiliki program jangka menengah maupun jangka panjang. Selama ini Dipenda hanya berorientasi pada pencapaian target semata, untuk peningkatan pelayanan di samsat saja kita baru mencoba menggunakan komputer pada samsat Ampenan dan inipun belum berjalan sebagaimana yang diharapkan”.

Kondisi politik di daerah sedikit banyak dipengaruhi oleh kondisi politik dipusat dan biasanya perubahan politik yang terjadi akan dibarengi dengan adanya perubahan kebijakan. Hal ini terlihat berdasarkan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan retribusi Daerah terdapat 11 jenis Pajak kabupaten/kota.

Lemahnya kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal terutama sekali dalam penggunaan teknologi terlihat dari system

pelayanan pada unit pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor yang masih menggunakan system manual atau belum menggunakan system komputerisasi, walaupun saat ini sedang dipersiapkan untuk membentuk kantor pelayanan pajak dan retribusi daerah ditiap-tiap kabupaten/kota, yang dimaksudkan untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat akan tetapi bila system pelayanannya masih system manual, maka organisasi belum efektif dalam system pelayanan, sehingga akan berpengaruh pada efektivitas organisasi itu sendiri. Seharusnya Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue sudah merencanakan sistem pelayanan kepada masyarakat yang sistimatis umpamanya bekerjasama dengan Bank Pemerintah agar sistem pembayaran pajak kendaraan bermotor bisa melalui sistem *smart card* atau dengan kartu ATM, atau paling tidak sistem yang ada saat ini bisa dipangkas dengan menyederhanakan persyaratan administrasi yang tidak perlu, seperti untuk pembayaran pajak kendaraan bermotor tidak perlu lagi dimintai foto copy KTP, STNK, BPKB dan Gosok mesin, persyaratan ini cukup diberlakukan bagi kendaraan baru, kendaraan yang akan balik nama dan kendaraan yang akan dimutasi keluar daerah. Akan tetapi hal ini nampaknya belum bisa dilaksanakan, sebagaimana yang diungkapkan oleh informan bahwa :

“ Sampai saat ini kita belum berpikir kearah sana, untuk menggunakan sistem ATM untuk pembayaran PKB, sedangkan untuk memangkas persyaratan dalam pembayaran PKB, pada prinsipnya kita ingin melaksanakannya, akan tetapi bagi kita disini nampaknya pihak kepolisian agak keberatan dengan hal tersebut padahal di beberapa propinsi sudah ada yang menerapkan sistem itu dan kita sudah melakukan study banding bersama-sama dengan pihak kepolisian kedaerah tersebut.”

Sebagaimana yang diperoleh pada saat penelitian, bahwa perkembangan jumlah wajib pajak kendaraan bermotor di Dinas Pendapatan, Pengelolaan

Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue setiap tahunnya terus meningkat.

Tabel 4.5
Perkembangan Obyek Pajak Kendaraan Bermotor
Selama 5 Tahun Anggaran 2010/2011 S/D 2014/2015

No	Tahun	Jenis Kendaraan		Pertumbuhan (%)	
		R-2	R4	R-2	R-4
1	2010/2011	125	25	1.25	0.25
2	2011/2012	133	33	1.33	0.33
3	2012/2013	143	45	1.43	0.45
4	2013/2014	149	49	1.49	0.49
5	2014/2015	160	70	1.6	0.7
Rata-Rata Pertumbuhan					

Sumber: Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, Tahun 2015.

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa pertumbuhan obyek pajak kendaraan bermotor di Kabupaten Simeuleu, untuk roda 2 rata-rat 7.1% pertahun dan roda 4 sebesar 2.22 %.

Begitu pula halnya dengan kondisi sosial masyarakat di Kabupaten Simeulue. Faktor sosial ekonomi masyarakat akan sangat mempengaruhi efektivitas organisasi itu sendiri, karena obyek dan subyek pajak dan retribusi daerah adalah masyarakat. Kondisi sosial masyarakat Kabupaten Simeulue berdasarkan pendidikan formal sebagian besar yakni 25. % belum atau tidak tamat sekolah dasar dan 30 % tamat sekolah dasar. Melihat kondisi yang demikian ini seharusnya Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue tanggap terhadap kondisi sosial masyarakat tersebut, dengan mengambil langkah-langkah strategis umpamanya dengan melakukan penyuluhan hukum tentang peraturan daerah bidang perpajakan kepada masyarakat, tetapi hal

ini tidak dilakukan sebagaimana yang didapat dari hasil wawancara dengan informan bahwa :

“ Beberapa tahun yang lalu memang pernah ada penyuluhan hukum tentang peraturan daerah kepada masyarakat yang dilaksanakan di kantor tiap-tiap kecamatan kabupaten Simeulue, akan tetapi tiga tahun terakhir ini sudah tidak dilaksanakan lagi”.

Berdasarkan gambaran tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya masih rendah dan mempengaruhi produktivitas organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada efektivitas organisasi.

b. Produktivitas

Untuk menilai apakah suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya, akan tetapi dalam kenyataan sangatlah sulit melihat efektivitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Hal ini disebabkan selain karena selalu ada penyesuaian dalam target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya seringkali ada tekanan dari keadaan sekeliling, selain itu proses penetapan target yang tidak didasarkan atas potensi yang sebenarnya. Kenyataan tersebut selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan.

Tabel 4.6
 Produktivitas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah
 Kabupaten Simeulue
 Tahun Anggaran 2010/2011 S/D 2014/2015
 (Dalam %)

No	Kontribusi PAD	Tahun Anggaran					Rata-Rata
		11-Oct	12-Nov	13-Dec	13/14	14/15	
1	Kontribusi PKB terhadap PAD.	10%	10%	20%	23%	25%	25%
	Kontribusi Retribusi terhadap PAD.	10%	10%	20%	23%	25%	25%
	Rata-rata kontribusi PKB dan BBNKB terhadap PAD	10%	10%	20%	23%	25%	25%
2	Realisasi PKB	10%	10%	20%	23%	25%	25%
	Realisasi BBNKB	10%	10%	20%	23%	25%	25%
	Rata – Rata realisasi PKB dan BBNKB	10%	10%	20%	23%	25%	25%

Sumber : Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue.Tahun 2015.

Rendahnya produktivitas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, dapat dilihat pada kontribusi pajak daerah yang dipungut oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten terhadap pendapatan asli daerah, rata-rata 25 % dalam lima

tahun terakhir, walaupun produktivitas pencapaian target penerimaan pajak kendaraan bermotor dan bea balik nama kendaraan bermotor rata-rata telah terlampaui dari target yang telah ditetapkan setiap tahunnya, akan tetapi tidak terlihat berapa potensi pajak yang senyatanya. Hal ini dikarenakan cara penyusunan target setiap tahunnya tidak didasarkan atas data potensi yang valid.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara, didapat hasil bahwa tidak tersusunnya target sesuai potensi yang sebenarnya dikarenakan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, sampai saat ini belum memiliki data base yang akurat dikarenakan pengelolaannya masih secara manual, belum pernah dilakukannya penghitungan potensi pajak daerah dan retribusi daerah, serta belum pernah dilakukannya klasifikasi kendaraan yang menunggak sehingga tidak dapat diketahui berapa potensi yang sebenarnya. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan informan yang menyatakan bahwa :

“ Tidak akuratnya data potensi pajak dan retribusi daerah terutama sekali untuk data potensi wajib pajak kendaraan bermotor disebabkan belum pernah dilakukannya pendataan dan spesifikasi kendaraan menurut tahunnya. Saat ini kita baru mulai menyusun data base, inipun kita masih ada kendala dalam pengolahan data karena terbatasnya tenaga yang mampu mengoperasikan komputer, akibatnya pengerjaannya menjadi lama”.

Disamping itu selama ini dalam penetapan target Pendapatan Asli Daerah dengan komponen-komponennya oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, hanyalah didasarkan atas sejarah pengalaman tahun-tahun sebelumnya, atau kebiasaan yang sering didasarkan atas sluit post sistem yang besarnya berkisar antara 10 % sampai 15 % dari realisasi tahun lalu dan atas kesepakatan dengan pihak legislatif. Selain itu juga dengan memperhatikan fluktuasi target dan realisasi tahun-tahun

sebelumnya, sehingga dapat diketahui dengan pasti bahwa target tersebut akan dapat dicapai bahkan melebihi.

Tabel 4.7
Target, Realisasi dan Pertumbuhan PAD
Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten
Simeulue dari sektor PKB dan BBNKB
Tahun Anggaran 2010/2011 S/D 2014/2015
(Dalam Ribuan)

No	Tahun	Target	Realisasi	Pertumbuhan		Prosentase Realisasi	Keterangan
		(Rp)	(Rp)	T dari T (%)	T dari R (%)	(%)	
1	2010/2011	3.245.467.561	1.907.967.000	100	60	60	T = Target R = Realisasi
2	2011/2012	5.052.028.000	4.087.234.657	100	65	65	
3	2012/2013	6.354.690.009	5.098.234.980	100	73	73	
4	2013/2014	8.684.245.567	6.141.003.873	100	82	82	
5	2014/2015	10.345.279.244	9.763.908.846	100	90	90	
Rata – rata		33,681,710,381	26,998,349,356	100	90	90	

Sumber : Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue. Tahun 2015.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue dalam penetapan target didasarkan atas realisasi tahun sebelumnya, dan ini terus dilakukan setiap tahunnya atas dasar pengalaman-pengalaman masa lalu, tanpa berani melakukan penghitungan potensi yang sebenarnya dari obyek pajak. Sehingga dalam pelaksanaannya, unit pelaksana teknis hanya mengejar target-target yang telah ditetapkan saja. Oleh sebab itulah kita melihat bahwa realisasi penerimaan dari pajak kendaraan bermotor dan bea balik nama kendaraan bermotor selalu

melampaui target yang telah ditetapkan yakni selalu diatas 100 persen. Sebagaimana yang terjadi pada tahun 2010/2011 mencapai 60%, pada tahun 2011/2012 sebesar dan pada tahun 2012/2013 mencapai 73 % serta pada tahun 2013/2014 mencapai 82 %, sedangkan pada tahun 2014/2015 mencapai 90 %.

Bila hal ini dilihat dari produktivitas yang merupakan kemampuan dari suatu organisasi untuk memanfaatkan secara efisien sumberdaya yang dimilikinya untuk menghasilkan nilai ekonomis yakni penerimaan pendapatan asli daerah yang besar guna mendukung pembiayaan pengeluaran daerah, maka produktivitas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue masih belum optimal. Hal ini nampaknya dipengaruhi oleh kemampuan manajemen, kemajuan teknologi dan struktur yang efisien.

Penggunaan teknologi, manajemen dan struktur yang efisien harus dilakukan secara bertahap dimana ada proses perencanaan, perumusan dan pemantauan dalam setiap perubahan, selain itu sumberdaya yang ada harus dimanfaatkan secara efisien agar peningkatan kekuatan internal dapat mengarah kepada pencapaian hasil ahir yang optimal.

Tabel 4.8
Data Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor
Tahun Anggaran 2010/2011 S/D 2014/2015

No	Tahun	Roda 2	Roda 4	Jumlah	Peningkatan (%)
1	2010/2011	1098365	98365	1196730	97.2
2	2011/2012	2097558	197558	2295116	191.8
3	2012/2013	4907868	297558	5205426	226.8
4	2013/2014	3297097	397558	3694655	71.0
5	2014/2015	2907649	1907649	4815298	130.3
Rata – rata peningkatan tunggakan					143.4

Sumber : Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue.Tahun 2015.

Dari tabel tersebut diatas dapat dilihat bahwa jumlah tunggakan dari tahun ke tahun terus meningkat, rata-rata peningkatan setiap tahunnya sebesar 143.3 persen. Tingginya angka tunggakan, mengakibatkan penerimaan dari pajak daerah menjadi kecil, ini berarti kontribusi pajak daerah terhadap pendapatan asli daerah menjadi rendah. Indikasi ini menandakan bahwa produktivitas dari Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue belum optimal. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa produktivitas Dinas Pendapatan Daerah masih belum optimal disebabkan oleh sistem penetapan target yang tidak didasarkan atas data obyek pajak yang senyatanya dan masih tingginya angka tunggakan wajib pajak. Hal ini berpengaruh langsung pada efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue.

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja didefinisikan sebagai perasaan senang dari para anggota organisasi dengan diakuinya hasil kerja mereka sebagai bagian dari anggota organisasi. Hal ini dapat dilihat dari sejauh mana para karyawan termotivasi untuk berprestasi.

Kepuasan kerja menjadi sangat penting didalam suatu organisasi, karena bila tiap anggota organisasi secara terkoordinasi melakukan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik dan mereka merasakan kepuasan didalam bekerja, maka efektivitas organisasi secara keseluruhan akan timbul. Untuk pengukuran kepuasan kerja dilakukan dengan melihat sistim pembagian insentif atau uang perangsang yang diberikan kepada pegawai pada instansi yang

mengelola pendapatan asli daerah dan unit-unit kerja terkait. ada atau tidaknya prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi langsung pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue dan hasil wawancara menunjukkan bahwa sistem pembagian insentif atau uang perangsang yang diberikan baik kepada pegawai negeri maupun pegawai honorer diberikan setiap bulannya, yang besarnya disesuaikan dengan jabatannya, tidak didasarkan atas volume pekerjaan yang diembannya, sehingga menimbulkan ketidak puasan para pegawai yang mempunyai beban pekerjaan yang banyak. Ketidak puasan terhadap system pembagian insentif ini menjadikan para karyawan tidak termotivasi untuk bekerja, karena merasa hasil kerjanya tidak mendapat penghargaan, sehingga banyak para karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang di wawancarai dan pengamatan langsung. Terkesan bahwa informan merasa tidak puas dengan pembagian insentif yang tidak sesuai dengan proporsi kerja yang diembannya, sebab ada beberapa seksi maupun staf yang tidak mempunyai pekerjaan sama sekali, dalam arti pekerjaannya hanya bersifat insidentil saja, mendapatkan insentif yang sama. Karena itulah seringkali seksi dan staf-staf yang semula volume pekerjaannya banyak dan bersifat rutinitas yang harus selesai setiap harinya, menjadi apatis, masa bodoh bahkan pekerjaannya tidak diselesaikan tepat pada waktunya.

Berikut ini informasi dari salah satu kepala Sub Dinas yang mengatakan

“Kami beserta staf pada sub dinas ini merasa kurang puas dengan sistem pembagian insentif yang kami dapatkan, bila dibandingkan

dengan volume pekerjaan yang kami kerjakan, coba anda bayangkan insentif yang kami terima setiap bulan adalah sama untuk semua sesuai dengan jabatannya, sementara ada beberapa seksi yang boleh dibilang tidak mempunyai pekerjaan, karena sifat pekerjaannya insidental, tapi memperoleh insentif yang sama, walaupun setiap bulannya kami mendapat tambahan sebesar Rp 50.000,- dari yang lain, akan tetapi jumlah tambahannya tidak sebanding dengan pekerjaannya”.

Dari hasil wawancara dan pengamatan terkesan bahwa selama ini pimpinan kurang memberikan motivasi kepada para pekerja, agar supaya para pekerja merasa dihargai hasil kerjanya, memang diakui oleh beberapa kasubdin dan beberapa seksi serta staf bahwa pimpinan selama ini kurang memberikan motivasi kepada para pekerjanya sehingga akibatnya para pekerja menjadi apatis, karena para pekerja tidak semata-mata mengharapkan insentif saja, akan tetapi juga mengharapkan pengakuan dari pimpinan atas hasil pekerjaannya. Ketidakpuasan pegawai selain dari sistem pembagian insentif juga dari sistem penilaian prestasi kerja. Dimana berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan didapat kesan bahwa pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi tidak pernah diberikan penghargaan maupun pengakuan atas prestasi kerjanya, hal ini nampak dari kurangnya upaya dari pimpinan untuk mengikutsertakan stafnya yang berprestasi mengikuti pendidikan teknis maupun fungsional, kecuali atas usaha dari pegawai itu sendiri, disamping itu juga untuk mempromosikan pegawai yang berprestasi nampaknya masih kurang, hal ini mengakibatkan pegawai tersebut menjadi apatis dan lamban dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, karena kurang termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, sebab pegawai tersebut beranggapan bahwa rajin atau malas penghargaannya sama, kondisi ini mengakibatkan kebutuhan akan berprestasi (*in Achievement*) bagi pegawai berkurang dan hal ini berpengaruh pada produktivitas organisasi.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah rendah, hal ini disebabkan oleh sistem pembagian insentif yang diberikan setiap bulan tidak didasarkan atas volume pekerjaan yang ada pada masing-masing subdinas, seksi dan staf serta kurangnya motivasi dan penghargaan dari pimpinan atas prestasi pekerjaan yang dicapai oleh para pegawai. Hal ini akan berpengaruh langsung terhadap produktivitas organisasi yang akhirnya akan berdampak pada efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Organisasi

a. Ciri Organisasi

Fungsi setiap organisasi berbeda tergantung dari tujuannya dan lingkungannya dimana organisasi itu exist. Ciri-ciri dari suatu organisasi dapat dijelaskan dengan 3 unsur yakni, struktur, teknologi, dan budaya. Struktur organisasi yang efektif akan membentuk tingkat koordinasi dan motivasi yang efisien sehingga mekanisme kerja dapat mencapai hasil akhir yang lebih optimal. Penerapan nilai-nilai yang konstruktif akan membentuk watak dan perilaku kerja yang ulet sehingga mekanisme kerja dapat mengarahkan kepada pengembangan kemampuan organisasi. Sedangkan kemajuan teknologi dapat meningkatkan produktivitas sehingga pelayanan yang efisien dapat dioptimalkan.

Struktur merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian organisasi pada suatu hubungan yang relatif tetap, yang sangat menentukan pola-pola interaksi koordinasi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas. Struktur organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, yang ada saat ini adalah berdasarkan

Peraturan Daerah atau Qanun 06 Tahun 2010 tentang Perubahan Kedua Atas Qanun Kabupaten Simeulue Nomor 07 Tahun 2007 tentang Sususnan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Kabupaten Simeulue.

Secara organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue melaksanakan fungsi sebagai aparat pemungut pendapatan daerah, khususnya pajak kendaraan bermotor, bea balik nama kendaraan bermotor, retribusi dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Dalam upaya mendukung pelaksanaan tugasnya, penggunaan teknologi seperti komputer sangat diperlukan untuk menunjang efektivitas dari organisasi tersebut.

Tekhnologi seperti komputer pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue sudah tersedia dan sudah berjalan, akan tetapi tidak memakai sistem on line, hanya penggunaan komputer untuk mempermudah pengetikan. Penggunaan komputer dengan system on-line sebenarnya sangat diperlukan oleh organisasi seperti Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, yang mempunyai unit pelaksana teknis (SAMSAT), agar dapat dipantau penerimaan setiap harinya, disamping itu juga untuk mempermudah pelayanan kepada masyarakat pada setiap UPT dan mencegah terjadinya penyimpangan, akan tetapi tentunya akan membutuhkan biaya yang tidak sedikit dan sumberdaya manusia yang terdidik untuk mengoperasikannya.

Berdasarkan uraian diatas maka dapatlah disimpulkan bahwa struktur organisasi yang ada saat ini kurang efektif, sehingga akan mempengaruhi tingkat efektivitas dari organisasi itu, begitu juga halnya dengan penggunaan teknologi yang belum difungsikan secara maksimal, untuk menunjang pelaksanaan tugas dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

b. Ciri Lingkungan

Segala perubahan yang terjadi didalam suatu lingkungan akan mempengaruhi tingkat efektivitas suatu organisasi. Meningkatnya perhatian akan pentingnya peranan faktor lingkungan tersebut didukung pula oleh berkembangnya pandangan bahwa organisasi merupakan suatu system yang terbuka. Sebagai system yang terbuka setiap organisasi mendapat masukan (*input*) dari lingkungannya, baik berupa informasi, perkembangan teknologi, arah perkembangan ekonomi dan politik, pergeseran system nilai klien dan konsumen, dan sebagainya. Organisasi juga memberikan keluaran (*out put*) untuk kepentingan lingkungannya, baik berupa barang ataupun jasa. Lingkungan ini menyangkut lingkungan intern dan lingkungan ekstern. Lingkungan intern diartikan sebagai faktor-faktor didalam organisasi yang menciptakan iklim cultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan kearah tujuan, sedangkan lingkungan eksteren adalah kekuatan yang timbul diluar batas-batas organisasi. Dalam mengamati faktor lingkungan intern ini perlu diketahui sifat-sifat hubungan diantara para karyawan, faktor penting lainnya yang dapat dijadikan pegangan untuk mengadakan pengukuran terhadap faktor lingkungan intern ini adalah peranan-peranan yang dilakukan oleh para pegawai organisasi, apakah peranan-peranan tersebut merupakan peranan yang dibuat oleh individu atau karena lembaga misalnya ketentuan struktur organisasi. Sedangkan faktor eksteren yang dapat dijadikan pegangan adalah kondisi sosial masyarakat, keadaan perekonomian daerah yang dapat dilihat dari PDRB.

Berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara, peranan yang dijalankan oleh para karyawan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan

Daerah Kabupaten Simeulue, belum berjalan dengan baik, karena dalam pelaksanaan pekerjaan hanya semata berdasar atas petunjuk pimpinan, atas dasar pengalaman masa lalu atau rutinitas belaka, tanpa ada kecenderungan untuk melakukan terobosan-terobosan. Hal ini terlihat dalam proses penetapan target PAD setiap tahunnya yang didasarkan atas realisasi tahun sebelumnya, tidak didasarkan atas potensi yang sebenarnya dari obyek pajak dan retribusi daerah. Disamping itu juga pegawai yang ditugasi pada unit pelaksana teknis (samsat) hanya orang-orang yang dekat dengan pimpinan saja, baik itu pimpinan puncak maupun pimpinan menengah, walaupun pegawai tersebut telah melakukan penyimpangan pada samsat akan tetapi karena dekat dengan pimpinan, pegawai tersebut tidak diberikan sanksi ataupun ditarik ke kantor induk, kondisi semacam ini menimbulkan rasa iri di antara sesama pegawai dan mengakibatkan hubungan yang kurang harmonis di antara para pekerja. Hal ini sebagaimana yang diungkap oleh informan bahwa :

“ Ada beberapa kasus disamsat dimana pegawai tersebut benar-benar telah melakukan penyimpangan berdasarkan hasil pemeriksaan BPKP tapi tidak diberi sanksi yang sesuai dengan kesalahannya malahan dipindah kesamsat yang lebih baik”.

Fungsi pelaksanaan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue adalah menyelenggarakan pemungutan dan pemasukan pendapatan daerah antara lain berupa pajak kendaraan bermotor, yang dilakukan melalui unit pelaksana teknis (UPT) yakni dengan sistem administrasi satu atap (SAMSAT), untuk memberi kemudahan kepada para wajib pajak, yang akan membayar pajak kendaraan bermotor maupun bea balik nama kendaraan bermotornya, akan tetapi dalam praktiknya justru sebaliknya, karena staf yang ditempatkan disana tingkat pendidikan dan

keterampilan teknisnya relatif rendah, sehingga mereka tidak memiliki jiwa pamong praja yang memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat wajib pajak. Selain itu kondisi yang ada dilingkungan intern organisasi adalah banyaknya pegawai terutama yang pernah bertugas disamsat setelah ditarik ke kantor induk maupun kantor cabang kebanyakan menjadi perantara (calo) dalam pengurusan surat kendaraan bermotor. Hal ini tentunya sangat mengganggu aktivitas pekerjaannya sehari-hari. Kondisi ini apabila dibiarkan terus maka akan sangat mempengaruhi produktivitas organisasi itu yang tentunya akan berdampak pada efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue.

Kondisi sosial ekonomi masyarakat, faktor sosial ekonomi masyarakat akan mempengaruhi efektivitas organisasi, karena objek dan subjek pajak serta retribusi adalah masyarakat. Kondisi sosial masyarakat dapat dilihat dari tingkat pendidikan formal yang dimiliki. Adapun kondisi sosial berdasarkan pendidikan dapat dilihat yakni sebesar 14 % belum atau tidak pernah sekolah, 25 % tidak/belum tamat SD, 23 % tamat SD, 16 % tamat SLTP, 18 % tamatan SLTA, dan 1 % tamatan Diploma I-III. Kondisi seperti ini menggambarkan bahwa kualitas sumber daya manusia di Kabupaten Simeulue masih rendah. Kondisi ini akan mempengaruhi tingkat kepatuhan masyarakat akan pentingnya membayar pajak dan retribusi. Dengan tingkat pendidikan yang memadai, masyarakat diasumsikan dapat mengerti akan pentingnya pajak dan retribusi sehingga mau membayar kewajiban tersebut. Kejujuran dan kesadaran untuk membayar pajak dan retribusi daerah sangat diperlukan bagi organisasi seperti Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue. Untuk kedua

hal tersebut dibutuhkan masyarakat yang berpendidikan formal yang memadai sehingga mengerti dan sadar akan pentingnya pajak dan retribusi daerah.

Untuk faktor ekonomi dimaksudkan adalah keadaan perekonomian daerah. Kondisi perekonomian daerah dapat dilihat pada Produk Domestik Regional Bruto, PDRB ini dapat mencerminkan banyaknya wajib pajak dan retribusi, karena antara keduanya mempunyai hubungan yang sangat erat. Semakin baik kondisi perekonomian, maka semakin potensial objek dan subjek dari pajak dan retribusi.

Adapun struktur PDRB Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue dapat dilihat bahwa sektor pertanian masih merupakan leading sektor dalam pembentukan PDRB Kabupaten Simeulue, karena memberikan kontribusi rata-rata sebesar 30 % pada tahun 2010, disusul kemudian sektor jasa-jasa sebesar 25 %, kemudian sektor perdagangan hotel dan restoran sebesar 80 %. Sedangkan kontribusi selama 4 tahun (2010/2014) rata-rata sebesar 60 % dan 78 % untuk sektor jasa serta 60 % untuk sektor perdagangan, hotel dan restoran. Hal ini menggambarkan bahwa sektor lain di Kabupaten Simeulue belum berkembang dengan pesat, sehingga pilihan masyarakat masih pada sektor ini.

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap pengaruh faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, dapat disimpulkan bahwa faktor internal belum berjalan sebagaimana mestinya, peranan staf pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue adalah atas dasar kepercayaan pimpinan, hal ini nampak pada penempatan staf yang ditempatkan pada samsat akibatnya menimbulkan rasa iri diantara staf.

sehingga mempengaruhi efektivitas organisasi itu sendiri, begitu juga halnya dengan faktor eksternalnya berupa struktur pendidikan masyarakat yang sebagian besar masih berpendidikan SD, dan tak kalah pentingnya adalah kontribusi PDRB yang masih didominasi oleh sektor pertanian. Kesemua ini akan berpengaruh pada produktivitas dan akhirnya berdampak pada efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue dalam melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan daerah.

c. Ciri Pekerja

Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Dalam hal yang satu ini organisasi harus cepat tanggap untuk mengantisipasinya, sebab kalau tidak, dapat berakibat fatal bagi organisasi. Pencapaian tujuan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh kemampuan pekerjanya sebab lancar tidaknya hasil akhir yang tercapai tergantung dari kekuatan sumber daya manusianya. Variabel ini menentukan efektivitas organisasi, karena pada dasarnya organisasi merupakan kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi, dan variabel ini selalu ada pada setiap organisasi. Mereka membuat tujuan-tujuan, inovasi dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Ciri pegawai didefinisikan sebagai kemantapan kerja dan perasaan keterikatan pegawai terhadap tugas dan unit kerjanya untuk kemudian menunjukkan prestasi, variabel ini menentukan efektivitas organisasi karena pada dasarnya organisasi merupakan kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi.

Keterikatan pegawai terhadap organisasi bukan didasarkan pada keinginan berprestasi akan tetapi faktor lain yaitu masalah penerimaan sampingan selain dari gaji. Motivasi pegawai ini sangat menghambat pencapaian tujuan organisasi karena bukannya berusaha mencari terobosan untuk penerimaan tetapi hanya berusaha mencapai target saja. Hal ini terungkap dari hasil pengamatan dan wawancara terhadap pegawai yang telah lama bekerja pada Dinas Pendapatan Daerah, walaupun tidak secara langsung mengungkapkan hal tersebut, namun tersirat pada saat wawancara.

Kesepakatan para pegawai terhadap tujuan organisasi akan mendorong pegawai untuk meningkatkan prestasinya, karena mereka merasa terlibat dalam pencapaian tujuan. Keterikatan pegawai terhadap organisasi dapat dilihat dari lamanya pengabdian para pegawai, mutasi yang terjadi dan penempatan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan.

Berdasarkan data yang dihimpun terlihat bahwa pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue telah mengalami banyak mutasi. Selama lima tahun terakhir telah terjadi mutasi pegawai sebanyak empat kali, pegawai yang dimutasi mulai dari eselon IV sampai eselon III, mutasi banyak terjadi pada sub.dinas, seksi dan sub.bagian. Mutasi untuk pejabat struktural adalah merupakan kewenangan Bupati sedangkan mutasi staf dilingkungan interen Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue adalah kewenangan Kepala Dinas. Adapun lamanya masa pengabdian pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9
 Lamanya Pengabdian Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan
 dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue

NO	MASA PENGABDIAN	JUMLAH
1	0 tahun s/d 2 tahun	7
2	3 tahun s/d 5 tahun	13
3	6 tahun s/d 8 tahun	10
4	< 8 tahun	25
Jumlah		55

Sumber: Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue. Tahun 2015.

Organisasi yang baik adalah yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti mempunyai pendidikan yang cukup untuk melaksanakan tugasnya. pendidikan tersebut dapat berupa pendidikan formal maupun fungsional. Dari hasil penelitian potensi sumber daya manusia pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, secara kuantitatif dapat dikatakan cukup akan tetapi secara kualitatif dapat dilihat pada tingkat pendidikannya yaitu, sebagian besar berpendidikan SLTA, sebanyak 33 orang, atau 68 %. Dari 53 PNS yang ada. Sementara pegawai yang berpendidikan sarjana sebanyak 20 orang atau 32 %. Sarjana muda 5 orang atau 13 %. Untuk pegawai yang berpendidikan SLTP sebanyak 0 orang atau 0 %, dan yang berpendidikan SD sebanyak 0 orang atau 0 %. Sehingga semuanya berjumlah 53 orang.

Jumlah keseluruhan pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue adalah sebanyak 53 orang yang terdiri

dari 53 orang Pegawai Negeri Sipil dan 2 orang tenaga honorer. Dari jumlah tersebut sebagian atau kurang lebih 0 bertugas di Unit pelaksana teknis.

Berdasarkan pengamatan, pemanfaatan staf dan karyawan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue belum optimal, hal ini dapat dilihat pada penempatan staf yang potensial, tidak ditempatkan pada tempat yang memungkinkan bagi pegawai tersebut untuk mengembangkan kemampuannya untuk berkarya, sehingga dicapai efektivitas organisasi, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Keadaan Staf PNS Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan
Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue sesuai penempatan
Berdasarkan Pendidikan Formal Keadaan Tahun 2015

No	Tempat Kerja	Tingkat Pendidikan Formal					Jumlah
		SD	SLTP	SLTA	D3/SM	S1	
1	Kepala Dinas	-	-	-	-	1	1
2	Sekretaris Dinas	-	-	-	-	1	1
3	Kepala Bidang	-	-	-	-	5	5
4	Kepala Sub Bagian	-	-	-	-	3	3
5	Kepala Seksi	-	-	-	-	10	10
6	Staf Umum	-	-	-	-	11	11
7	Staf Bidang	-	-	-	-	22	22
Jumlah						53	53

Sumber : Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue. Tahun 2015.

Dari tabel tersebut diatas terlihat penempatan staf yang potensial yakni staf yang tamatan S1 ditempatkan pada bagian tata usaha, sedangkan pada bagian-bagian yang memerlukan staf-staf yang mempunyai kemampuan akademis seperti pada subdinas bina program, subdinas pajak, subdinas retribusi stafnya kebanyakan tamatan SLTA. Disamping itu juga penempatan pejabat terlihat

bahwa dari 18 jabatan kepala seksi/kasub bag yang ada di Dinas Pendapatan Daerah ternyata hanya 20 orang yang berlatar pendidikan S1 ekonomi, selebihnya adalah S1 Fisipol, Hukum, Sarjana Muda APDN, bahkan masih ada yang tamatan SLTA. Sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10
Keadaan Staf PNS Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan
Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue Menurut Jabatan dan
Tingkat Pendidikan Tahun 2015

NO	JENIS JABATAN	PENDIDIKAN FORMAL	DIKLAT PENJENJANGAN/TEKNIS FUNGSIONAL
1	Kepala Dinas	S1	PIM II
2	Sekretaris	S1	PIM II
3	Kepala Bidang Penyusunan Program, Evaluasi dan Pelaporan	S1	PIM III
4	Kepala Bidang Pendataan	S1	PIM III
5	Kepala Bidang Anggaran	S1	PIM III
6	Kepala Bidang Investasi dan Kekayaan Daerah	S1	PIM III
7	Kasubbag Umum dan Perlengkapan	S1	PIM IV
8	Kasubbag Keuangan	S1	PIM IV
9	Kasubbag Kepegawaian	S1	PIM IV
10	Kasi Dasa dan Informasi	S1	PIM IV
11	Kasi Penyusunan Program	S1	PIM IV
12	Kasi pengembangan PAD	S1	PIM IV
13	Kasi Penerimaan PAD	S1	PIM IV
14	Kasi Penerimaan Non PAD	S1	PIM IV
15	Kasi Penyusunan Anggran	S1	PIM IV
16	Kasi Anggaran Pembiayaan	S1	PIM IV
17	Kasi Pengendalian Anggaran	S1	PIM IV
18	Kasi Verifikasi	S1	PIM IV
19	Kasi Pembukuan Keuangan	S1	PIM IV
20	Kasi Perbendaharaan	S1	PIM IV
21	Kasi Penyusunan REncana Kebutuhan Asset Daerah	S1	PIM IV
22	Kasi Investasi Daerah	S1	PIM IV
23	Kasi Evaluasi Kekayaan Daerah	S1	PIM IV

Sumber : Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue. Tahun 2015.

Dari tabel tersebut juga terlihat bahwa hingga saat ini belum ada pegawai yang pernah mengikuti diklat fungsional. Hal ini dikarenakan kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan fungsional tidak pernah ada. Sedangkan pendidikan formal maupun penjenjangan yang diikuti oleh pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, bukan merupakan suatu program yang direncanakan oleh Dinas Pendapatan Daerah, tapi masing-masing berusaha sendiri-sendiri untuk mengikutinya. Disisi lain pendidikan penjenjangan maupun formal ini sifatnya masih umum sehingga belum dapat diharapkan memberikan kontribusi terhadap upaya peningkatan efektivitas organisasi dan penerimaan pendapatan daerah. Dari hasil wawancara dengan informan pada saat penelitian diperoleh informasi bahwa :

“ Pengisian jabatan struktural pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten kita akui memang belum sesuai dengan pendidikan formal maupun pendidikan teknis yang diharapkan, sehingga banyak pejabat struktural pada Dinas ini yang tidak dapat melaksanakan fungsinya, seandainya mereka kreatif sebenarnya banyak sekali pekerjaan yang mereka harus perbuat guna meningkatkan produktivitas organisasi ini, sedangkan untuk kita mengirim pegawai untuk mengikuti pendidikan teknis maupun penjenjangan kita hanya bisa mengusulkannya saja ke Biro Kepegawaian dan Diklat, keputusan sepenuhnya berada pada instansi tersebut”.

Hal lain yang dapat dilihat adalah pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue tidak memiliki kreatifitas serta aktifitasnya tidak terfokus kedepan, bagaimana dinas pendapatan daerah harus bergerak dari kondisi yang ada saat ini untuk mencapai tujuan. tentunya mempunyai kaitan erat antara seluruh rumusan kebijaksanaan dan strategi organisasinya. Berdasarkan pengamatan dan wawancara terkesan bahwa

motivasi kebanyakan pegawai bekerja pada dinas pendapatan daerah adalah untuk meningkatkan pendapatan mereka selain dari gaji, namun tidak termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja dengan melakukan terobosan-terobosan untuk meningkatkan kinerjanya. Komitmen para pegawai untuk lebih mengoptimalkan tujuan organisasi secara keseluruhan masih kurang. Hal ini terlihat dari motivasi para pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue hanya berorientasi pada pencapaian target yang telah ditetapkan dan insentif yang diberikan setiap bulannya. Sedangkan tujuan organisasi secara keseluruhan seperti mengoptimalkan pendapatan asli daerah dengan melakukan terobosan-terobosan dan langkah-langkah antisipatif jarang sekali dilakukan oleh pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, disamping itu lemahnya komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi terlihat pada kemangkiran para pegawai, dimana banyak para pekerja yang hanya datang pagi hari untuk mengikuti apel pagi dan tidak lama kemudian meninggalkan kantor dan kembali lagi untuk apel siang pada siang harinya. Kondisi ini mengakibatkan banyak pekerjaan yang tertunggak yang seharusnya diselesaikan pada hari itu, tidak dapat diselesaikannya. Kurangnya komitmen pegawai ini terhadap tujuan organisasi akan mengakibatkan tujuan organisasi secara keseluruhan tidak akan tercapai sehingga mempengaruhi efektivitas organisasi.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengaruh faktor sumber daya manusia / pekerja pada organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, belum dapat dikatakan optimal baik dari segi kuantitatif maupun dari segi kualitasnya, yang dapat dilihat dari segi pemanfaatannya maupun dari segi pendidikan yang diikutinya, komitmennya terhadap tujuan organisasi, kemandirian kerja dan rasa keterikatan pegawai

terhadap organisasi, yang kesemuanya itu akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas organisasi yang secara langsung berpengaruh pula pada efektivitas organisasi.

d. Kebijakan dan Praktik Manajemen

Kebijakan dan praktik manajemen merupakan pengarah kegiatan-kegiatan secara proposional untuk mencapai tujuan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi :

- a. Penetapan tujuan strategi
- b. Pencarian dan pemanfaatan sumber daya secara efisien
- c. Pembentukan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan
- d. Pengambilan keputusan serta adaptasi dan inovasi organisasi.

Sebagai seorang manajer, tujuan organisasi harus tercapai atas pengarah kegiatan-kegiatan secara teratur dimana langkah-langkah strategis dirumuskan melalui suatu proses perencanaan yang strategis. Pengarah kegiatan-kegiatan tersebut dimaksudkan agar tercapai tingkat koordinasi yang teratur dalam mekanisme kerja. Seorang manajer yang baik harus menyadari bahwa mereka tidak bekerja sendirian dengan kata lain menyadari peranannya sebagai manajer. Dia mempunyai lingkungan yang setiap saat diperlukan untuk berinteraksi. Lingkungan tersebut sangatlah luas dan beraneka ragam macamnya, sehingga masing-masing manajer baik tingkat atas, menengah maupun tingkat bawah haruslah dapat mengatur dan menjalankan organisasi dalam berbagai kompleksitas lingkungan yang dihadapi.

Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, kebijakan dan praktik manajemen diteliti sampai sejauh mana manajer mengikut sertakan para bawahannya dalam menyusun keputusan

yang bersifat strategis, karena manajer harus menyadari bahwa keputusan dibuat untuk dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Keputusan tidak akan berarti apabila tidak dapat dimengerti dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Kebijakan dan praktik manajemen yang dilaksanakan oleh para pimpinan di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara mengindikasikan bahwa sampai saat ini belum dapat dikatakan efektif. Hal ini dapat dilihat dari pertama peranan pimpinan memainkan peran interpersonal, dalam hal ini yang bertalian dengan hubungan antar pribadi yaitu memainkan peranan sebagai liaison manajer atau pejabat perantara, disini manajer melakukan peranan yang berinteraksi dengan staf dan orang-orang lain atau organisasi yang berada diluar organisasinya.

Dalam hubungannya berinteraksi dengan staf, disini terlihat pimpinan sangat tidak memperhatikannya, misalnya dengan membuat jadwal pertemuan dengan para staf untuk mengevaluasi kinerja organisasi serta membuat langkah-langkah perumusan kebijaksanaan organisasi untuk mencapai tujuan atau melakukan briefing setiap satu bulan atau tiga bulan untuk mengetahui kesulitan yang dihadapi para staf atau bawahannya dan mencari pemecahannya. Adapun briefing yang dilakukan oleh pimpinan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten selama ini hanya terbatas pada kepala subdinas itupun dilakukan jika dianggap perlu, dalam artian tidak dilakukan secara berkala sebulan sekali atau sekali dalam tiga bulan.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang informan bahwa:

“ Pimpinan disini kurang memberikan motivasi kepada staf/bawahan, pembinaan kepada staf sama sekali kurang diperhatikan, pertemuan atau pengarahan kepada staf secara berkala tidak pernah ada. Hal ini pernah kita sarankan kepada pimpinan, tapi sampai saat ini belum ada

tindak lanjutnya. Koordinasi dengan instansi terkait kurang sekali diperhatikan, seringkali terjadi kita mengundang instansi terkait untuk rapat koordinasi akan tetapi pada saat pelaksanaannya segalanya diserahkan kepada staf, padahal seharusnya rapat tersebut dipimpin langsung oleh kepala dinas”

Kondisi seperti ini menimbulkan respon merasa tidak ikut bertanggung jawab, dan merasa tidak memiliki dan bukan bagian dari organisasi. Disamping itu juga instansi terkait merasa kurang dihargai, sehingga seringkali tidak hadir pada setiap ada pertemuan, walaupun hadir yang dikirim adalah stafnya. Gejala lain dapat dilihat dari tidak disiplinnya para pegawai dengan masuk keluar kantor sesukanya.

Kedua adalah peran informasional, yaitu yang berhubungan dengan informasi dengan memainkan peranan sebagai monitor, peranan ini mengidentifikasi seorang manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya.

Sehubungan dengan peran pimpinan sebagai monitor yang dimainkan oleh kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue selama ini menurut pengamatan penulis dirasa masih sangat lemah. Hal ini dapat dilihat dengan penerimaan informasi dalam bentuk laporan yang diterima tidak akurat, ini dibuktikan data mengenai potensi pajak dan retribusi maupun penerimaan-penerimaan lainnya belum menggambarkan potensi yang sebenarnya. Hal ini juga menggambarkan kurangnya pengawasan dari pimpinan (Kepala Dinas).

Ketiga, adalah peran sebagai decisional atau pembuatan keputusan. Sudah jelas bahwa, dalam mengarahkan perilaku para anggota organisasinya,

seorang pemimpin perlu selalu membuat keputusan. Dalam hal ini ia berperan sebagai entrepreneur yang bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perubahan dalam organisasinya. Peranan entrepreneur dimulai dari aktifitas melihat atau memahami secara teliti persoalan-persoalan organisasi yang dipimpinnya serta memprakarsai setiap tindakan, penghalau gangguan, pembagi sumber dan negosiator.

Dalam hubungannya dengan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, terlihat belum optimal, hal ini dapat dilihat dari kurangnya pemahaman pimpinan terhadap pendataan wajib pajak pengawasannya sangat lemah. Juga terlihat pada saat penagihan tunggakan wajib pajak yang disampaikan dengan menggunakan surat pemberitahuan tunggakan kepada wajib pajak, dengan melibatkan aparat desa/kelurahan setempat. Cara ini nampaknya kurang efektif karena petugas akan menyampaikannya ke tiap-tiap desa/kelurahan.

Dalam kaitan dengan pengambilan keputusan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, masih bersifat sentralistik, tanpa didelegasikan kepada staf sesuai bidang tugasnya, atau dengan mengikut sertakan staf dalam proses pengambilan keputusan, sehingga staf akan merasa terlibat langsung dalam setiap proses kebijaksanaan yang diambil dan akan ikut bertanggung jawab didalamnya.

Peranan sentral manajer dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi harus memperhatikan lingkungan dari organisasi yang dipimpinnya. Mungkin pencapaian tujuan organisasi secara formal dapat dicapai akan tetapi secara informal para anggota organisasi tidak merasa ikut berperan serta dalam keberhasilan itu. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tidak

semata-mata hanya pencapaian target yang telah ditetapkan, akan tetapi hubungan yang harmonis antara para anggotanya juga merupakan faktor yang tidak kalah pentingnya.

Penetapan tujuan dan strategi pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, belum melibatkan staf secara keseluruhan, sehingga terlihat selama ini proses penetapan target hanya diserahkan pada beberapa orang staf saja dan tidak berdasarkan data potensi riil yang senyatanya dari obyek pajak dan retribusi daerah, akibatnya organisasi ini hanya berorientasi pada pencapaian target semata, tidak ada motivasi lain yang harus dicapai seperti penyusunan strategi jangka menengah maupun jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi ini. Sampai saat ini Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue belum memiliki program jangka menengah maupun jangka panjang, begitu pula dengan data potensi riil obyek pajak dan retribusi daerah, sehingga setiap kali penyusunan target tidak didasarkan atas potensi yang sebenarnya, akibatnya produktivitas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue tidak optimal.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan yang diambil dan praktik manajemen yang dijalankan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, belum dapat dikatakan optimal sehingga berpengaruh pada efektivitas organisasi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data dan analisa yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, memiliki tingkat efektivitas yang cukup rendah.

Tingkat efektivitas organisasi ini dapat dilihat dari masih rendahnya kontribusi pajak daerah yang dipungut langsung oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue terhadap PAD selama lima tahun terakhir rata-rata sebesar 75 %, walaupun prosentase realisasi penerimaan pajak daerah yaitu PKB dan BBNKB rata-rata sebesar 60 %, akan tetapi jika dibandingkan dengan potensi pajak daerah yang ada, maka prosentase penerimaan pajak daerah masih jauh dari apa yang diharapkan. Kecilnya kontribusi pajak daerah terhadap PAD, menunjukkan bahwa produktivitas Dinas Pendapatan Daerah belum optimal, dan hal ini berkorelasi kepada kontribusi PAD terhadap APBK. Rendahnya kontribusi PAD terhadap APBK menunjukkan ketergantungan Pemerintah Daerah terhadap sumbangan dan bantuan dari Pemerintah Provinsi menjadi sangat besar.

Selain daripada itu, apabila melihat jumlah tunggakan pajak kendaraan bermotor yang setiap tahunnya terus meningkat. Hal ini bila dikaitkan dengan penambahan jumlah kendaraan baru setiap tahunnya terus meningkat rata-rata sebesar 7.1% untuk roda dua dan 2.2 % untuk roda empat dan dikaitkan pula dengan realisasi penerimaan yang selalu melampaui target, ini tidak berarti bahwa pelampauan target itu berarti organisasi itu sangat produktif, akan tetapi

pelampuan target itu dikarenakan adanya penambahan objek pajak baru yang terus meningkat setiap tahunnya. Disamping itu juga karena dalam penentuan target setiap tahunnya tidak didasarkan atas data obyek pajak yang valid atas dasar data obyek pajak yang senyatanya. Selama ini penentuan target hanya berdasarkan yang sering didasarkan atas sluit post sistem yang besarnya berkisar antara 10 %-15 %.

Berdasarkan penelitian mengenai efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue yang telah dilakukan oleh penulis, terdapat temuan-temuan sebagai berikut :

1. Struktur organisasi pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue yang ada saat ini terjadi pembengkakan, dibandingkan dengan struktur organisasi sebelumnya. Hal ini tidak mencerminkan prinsip organisasi yang miskin struktur tapi kaya fungsi. Fungsi-fungsi pada organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, belum berjalan dengan baik, sehingga penetapan target tidak berdasarkan data potensi yang senyatanya, sebab hingga saat ini Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue belum memiliki data potensi pajak dan retribusi daerah yang valid, selain itu penggunaan teknologi seperti komputer dipergunakan masih hanya sebatas untuk pengetikan saja, belum menggunakan system on-line yang sebenarnya sangat diperlukan oleh organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue yang mempunyai kantor cabang dan Unit Pelaksana Tekhnis yang tersebar disetiap Kecamatan. Dengan sistem on-line akan dapat

dengan mudah dipantau penerimaan setiap harinya, sehingga akan dapat dicegah kelambatan penyetoran dan terjadinya penyimpangan.

2. Lingkungan organisasi yang terdiri dari lingkungan intern dan lingkungan ekstern, Faktor lingkungan intern pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue dilihat pada peranan yang dijalankan oleh para anggota organisasi. Peranan yang dilakukan oleh anggota organisasi adalah peranan yang diberikan oleh pimpinan, atau atas dasar pengalaman masa lalu atau rutinitas belaka, sehingga anggota organisasi tidak berani melakukan terobosan-terobosan yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi, sedangkan faktor lingkungan ekstern dapat dilihat dari kondisi sosial dan ekonomi masyarakat. Kondisi sosial dilihat dari pendidikan masyarakat menunjukkan karakteristik tingkat pendidikan masyarakat yang masih rendah, yang tentunya sangat mempengaruhi tingkat pemahaman dan kepatuhan masyarakat akan pentingnya membayar pajak dan retribusi. Sedangkan kondisi ekonomi menunjukkan masih dominannya sektor pertanian dalam sumbangannya pada PDRB Kabupaten Simeulue, yakni sebesar 36 %. Hal ini menggambarkan bahwa sektor lain di Kabupaten Simeulue belum berkembang dengan pesat.

3. Ciri pekerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue, dilihat dari segi kuantitatif dapat dikatakan cukup, akan tetapi dari segi kualitatif dapat dilihat dari segi pendidikan penjenjangan dan pendidikan teknis fungsional yang pernah diikuti oleh para pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa kesempatan untuk mengikuti pendidikan Tekhnis fungsional jarang sekali, disamping itu pemanfaatan pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue belum dimanfaatkan secara optimal. Hal ini terlihat dari motivasi pegawai pada organisasi untuk meningkatkan kinerjanya masih rendah, kebanyakan para pegawai bertujuan hanya untuk meningkatkan pendapatan selain gaji, karena adanya insentif setiap bulannya. Keadaan ini tidak mencerminkan tuntutan suatu organisasi yang efektif.

4. Kebijakan dan praktik manajemen yang terjadi pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue. Berdasarkan hasil penelitian penulis didapat kesimpulan bahwa kebijakan dan praktik manajemen pada organisasi ini belum dapat dikatakan efektif. Hal ini nampak dari peranan pimpinan menanamkan peran interpersonal, informasional dan decisional. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dapat disimpulkan bahwa, pimpinan kurang sekali perhatiannya pada staf dalam hal memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, lebih jauh hal ini terlihat tidak adanya pengarahan secara berkala dari pimpinan.

B. Saran-Saran

Dari hasil interpretasi data dan kesimpulan, akan dicoba diberikan rekomendasi terhadap peningkatan efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue. Adapun saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perlunya dilakukan pendataan wajib pajak, terutama wajib pajak kendaraan bermotor, dengan cara mendata kembali potensi pajak kendaraan bermotor dan mengklasifikasikan menurut tahun/umur kendaraannya, misalnya kendaraan yang telah berumur 1-5 tahun, kemudian 6-10 tahun dan 10 tahun keatas. Sehingga akan dapat diketahui jumlah kendaraan yang menunggak menurut tahunnya dan juga kondisi riil dari kendaraan tersebut. Apabila kendaraan tersebut sudah berumur 10 tahun dibuatkan pencatatan tersendiri dan dikeluarkan dari potensi pajak, namun apabila akan membayar pajak dapat dimasukkan menjadi pemasukan tambahan atau dapat pula diberikan keringanan pajak, dengan demikian tidak tampak sebagai potensi riil, karena sudah tidak potensial lagi. Dengan cara ini akan dapat diketahui potensi pajak yang sebenarnya, yang pada akhirnya akan dapat ditetapkan target penerimaan setiap tahunnya atas dasar data yang valid.
2. Perlunya peningkatan keterampilan para pegawai melalui pendidikan teknis fungsional dan juga pendidikan penjuruan karir lainnya seperti kursus keuangan daerah (KKD) dengan mengirimkan pejabat-pejabat struktural secara bertahap minimal 2-4 orang setiap tahunnya, mengikut sertakan staf untuk mengikuti pelatihan-pelatihan teknis pengelolaan keuangan daerah secara bergiliran, dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja dan meningkatkan kemampuan teknis para pegawai. Sehingga para pegawai akan mampu melakukan berbagai terobosan-terobosan yang dapat meningkatkan PAD dan tentunya harus dibarengi dengan memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan daerah.

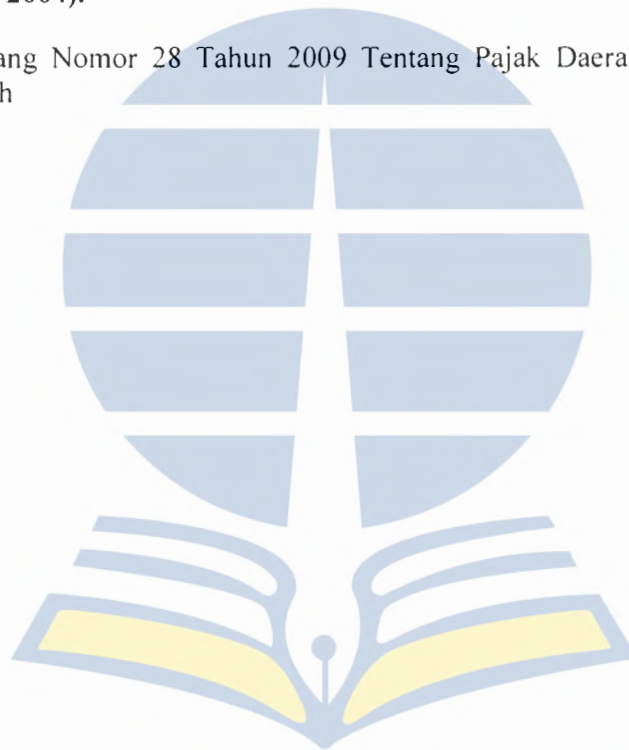
3. Mengupayakan peningkatan pemanfaatan komputer untuk pencapaian tujuan organisasi, dalam arti bahwa mengupayakan penggunaan komputer dengan system on-line disetiap kantor UPT dengan kantor induk. Disamping itu perlu juga dipikirkan untuk masa yang akan datang yaitu system pelayanan pada UPT dengan menggunakan system ATM (Anjungan Tunai Mandiri) atau bila dimungkinkan system pembayaran pajak kendaraan bermotor bisa langsung melalui ATM, sehingga akan mempermudah pelayanan kepada masyarakat.
4. Perlunya dilakukan pengaturan kembali system pembagian insentif. untuk lebih meningkatkan motivasi para pegawai dengan cara, besarnya insentif yang diberikan disamping berdasarkan jabatan hendaknya juga diperhatikan beban pekerjaan yang diembannya. Disamping itu perlu dilakukannya evaluasi terhadap struktur organisasi yang ada saat ini dengan melakukan analisis jabatan sehingga akan mencerminkan suatu organisasi yang mengedepankan prinsip organisasi yang miskin struktur tapi kaya fungsi, yang akhirnya tidak akan menimbulkan kecemburuan diantara para pegawai yang mempunyai forsi pekerjaan yang banyak dan yang tidak mempunyai pekerjaan.
5. Perlunya pimpinan memaksimalkan perannya, yakni dengan melakukan pertemuan-pertemuan rutin, paling tidak setiap tiga bulan sekali yang dipimpin langsung oleh kepala dinas, dengan maksud untuk mengevaluasi program kerja, sehingga dapat diketahui kendala-kendala yang dihadapi dan kemajuan-kemajuan yang telah dicapai, sehingga para pekerja akan merasa diperhatikan dan termotivasi dalam meningkatkan kemampuannya yang pada akhirnya akan berdampak pada efektivitas organisasi itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2010. **Menjadi Manajer Yang Lebih Baik Lagi**. Terjemahan. Jakarta. Binarupa Aksara.
- Argyris, Chris. 1968. **Organizational Effectiveness**. Dalam David L Sill S (Ed). International Enciclopedia of Social Science. New York. The Maximillan Company and the free press.
- Becker, SW and d. Nuehauser. 1975. **The Efficient Organization**. New York Elsevier.
- Bennis Warren & Mische Michael. 1999. **Organisasi Abad 21**. Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. **Kamus Besar Bahasa Indonesia**. Edisi sepuluh. Cetakan kedua. Jakarta Balai Pustaka.
- Eddy Suratman, 2013, **Evaluasi Pelaksanaan UU Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Restribusi Daerah dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan PAD**. Kementrian Keuangan RI. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan
- Gibson. James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnely Jr. 1996. **Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses**. (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara
- Gie, The Liang. 1999. **Administrasi Perkantoran Modern**. Yogyakarta: Nur Cahaya
- Handoko.T.Hani. 2012. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Edisi 2. Yogyakarta. BPFE.
- Hardjito, Dydiet. 2010. **Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian**. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hesselbeil, Frances, Goldsmith, Marshall, Beckhard, Richard, 1998. **The Organization of the Future**. Joey Biss Publishers
- Indrawijaya Adam I. 2002. **Perilaku Organisasi**. Bandung: Sinar Baru Algesindo.

- Interplan (International group for studies in national planning). 1969. **Appraising Administrative Capability For Development**. New York. United Nations.
- Jones, Gareth R. 1994. **Organizational Theory, Text and Cases**. USA. Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts.
- Kaloh J, 2007, **Mencari Bentuk otonomi Daerah, Suatu Solusi Dalam Menjawab Kebutuhan Lokal Dan Tantangan Global**. Jakarta. Rhineka Cipta.
- Katz, Daniel & Kahn, Robert L. 1996. **The Social Psychology of Organizations**. Dalam Becker & Neuhauser *The Efficient Organizations*. New York. Elsevier.
- Kimberly, JR. 1976. **Organizational Size and The Structuralist perspective A Review**, Critique and proposal, *Administrative Science Quarterly*.
- Law less, David J. 1972. **Effective Management Social Psychological**. New Jersey. Inc. Englewood clift.
- Moleong, Lexy J. 2013. **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Jakarta: Remaja
- Nawawi H. Hadari. 2012. **Metode Penelitian Bidang Sosial**. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Pearce II, John A. dan Robinson, Richard B. Jr. 2012. **Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian**, Grogol Jakarta Barat. Binarupa Aksara.
- Setyawan, Johny. 2011. **Pemeriksaan Kinerja**. Yogyakarta: BPFE
- Sharma, R.A. 1982. **Organizational Theory and Behaviour**, New Delhi. Tata MC. Graw Hill publishing company Limited.
- Siagian, Sondang P. 2004. **Teori Pengembangan Organisasi**. Jakarta: Bina Aksara
- Siagian, Sondang P. 2002. **Manajemen Strategik**. Jakarta. Bumi Aksara.
- Steers Richard. M.. 2010. **Efektivitas Organisasi**. (Terjemahan). Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Cetakan ke-20. Bandung: Alfabeta.

- Stoner, AF James. **2012. Manajemen**, edisi diterjemahkan. Jakarta Erlangga.
- Sudarso, 2001. **Organisasi dan Metode**. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka
- Sutarto, 2002. **Dasar-dasar Organisasi**. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Thoha Miftah. 2012. **Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya**. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada
- Umar.Husein. 2011. **Riset Sumber Daya Manusia**. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Wasistiono, Sadu. 2005. **Desentralisasi dan otonomi daerah masa reformasi (1999-2004)**.
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Restribusi Daerah







LAMPIRAN - LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

A. Tolok Ukur Efektivitas Organisasi

1. Kemampuan menyesuaikan diri (Adaptability)

- Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue sebagai pembantu Bupati dalam penyelenggaraan sebagian tugas umum Pemerintahan dalam bidang pendapatan daerah, terutama dalam pemungutan pendapatan daerah, perumusan kebijakan dan koordinasi teknis pemungutan pendapatan daerah. Apakah Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue telah dapat melaksanakan fungsinya itu dengan baik ?
- Sejauh mana Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan, baik perubahan politik yang biasanya dibarengi dengan perubahan kebijakan Pemerintah Pusat, maupun perubahan-perubahan ekonomi, dan sosial ?
- Apa upaya Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut ?
- Apakah dengan perubahan-perubahan tersebut akan sangat mempengaruhi tingkat pendapatan asli daerah ?

- Apakah Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue telah menggunakan teknologi misalnya komputer dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari ?
- Apakah peralatan tersebut sudah sangat mendukung bagi kelancaran pelaksanaan tugas tersebut ?

2. Produktivitas

- Apakah selama ini penetapan PAD dapat dicapai sesuai target yang telah ditentukan, dan bagaimana proses penetapan target setiap tahunnya. Apakah berdasarkan realisasi tahun sebelumnya atau berdasarkan data potensi yang senyatanya ?
- Jika penetapan PAD dapat/tidak dapat dicapai sesuai target, faktor-faktor apa penyebabnya ?
- Apa upaya-upaya yang dilakukan Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue dalam peningkatan PAD ?
- Apa saja jenis pajak dan retribusi yang dipungut oleh Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue?
- Apa langkah-langkah yang dilakukan Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue terhadap orang-orang yang tidak membayar pajak ?

- Se jauh mana Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue dapat memanfaatkan sumber dayanya secara efisien agar dapat menghasilkan nilai ekonomis ?
- Kemajuan-kemajuan apa yang telah dicapai oleh Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue dalam pemungutan pajak dan retribusi ?
- Apa langkah-langkah Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue dalam menghadapi jumlah wajib pajak yang terus meningkat ?
- Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue dalam peningkatan sarana pelayanan terhadap para wajib pajak ?

3. Kepuasan Kerja

- Selama bekerja disini apakah ada pemberian berupa imbalan tertentu atas prestasi yang dicapai oleh karyawan ?
- Bagaimana dengan pembagian insentif yang diberikan selama ini ?
Apa tanggapan saudara tentang hal itu ?
- Apakah dengan pemberian insentif tersebut dapat membuat anda lebih termotifasi untuk bekerja ?

- Apakah beban kerja yang diberikan kepada saudara telah sesuai dengan insentif yang saudara terima ? Bila belum bagaimana upaya atau perhatian dari pimpinan untuk memberikan jalan keluarnya ?
- Bagaimana pembagian tugas yang ada dalam Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue saat ini ? Apakah telah sesuai dengan job analisis ?
- Apakah ada pertemuan/pengarahan dari pimpinan yang dilakukan secara berkala ?
- Bila ada apakah selalu dipimpin oleh kepala dinas ataukah dilakukan secara bergilir oleh kasubdin ?

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi

1. Ciri Organisasi

- Apakah ada perubahan inovatif yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi ?
- Apakah hubungan interaktif antar anggota-anggota organisasi dan penyusunan hubungan SDM dapat meningkatkan efektivitas organisasi ?
- Apakah spesialisasi fungsi, ukuran organisasi dan proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan produktivitas organisasi ?
- Kemajuan-kemajuan apa yang tercapai dengan struktur organisasi yang ada ?

- Bagaimana dengan distribusi pekerjaan/penugasan. Apakah telah sesuai dengan struktur organisasi Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue ?

2. Ciri Lingkungan

- Bagaimana Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue dapat mempertahankan diri dalam menghadapi perubahan lingkungan ?
- Apakah organisasi Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue telah dapat menjangkau aktivitas terhadap visinya ?
- Jika tidak menjangkau visinya apakah unsur yang merupakan penghambat ataupun kendalanya ?
- Bagaimana dengan koordinasi antar kasubdin dan seksi. Apakah berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan bagaimana pula koordinasi dengan instansi terkait ?
- Bagaimana sifat hubungan antara para karyawan ?

3. Ciri Pekerja

- Bagaimana kemampuan pekerja dalam menyelesaikan tugas-tugasnya ?
- Apakah perbedaan individual diantara pekerja mempengaruhi kinerja kerja ?
- Apakah penempatan pegawai telah sesuai dengan latar belakang pendidikan ?

- Bagaimana pemanfaatan SDM yang ada pada Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue ?
- Apa upaya dari para pekerja di Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue untuk mengembangkan kemampuannya ?

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen

- Apakah ada pengarahan-pengarahan atau kegiatan-kegiatan yang proporsional untuk mencapai tujuan ?
- Kegiatan-kegiatan apa saja yang dilakukan ?
- Apakah kegiatan tersebut dapat meningkatkan prestasi, proses komunikasi dan kepemimpinan ?
- Bagaimana dampak pelatihan bagi peningkatan mutu pelayanan ?
- Apakah selama ini pimpinan memahami dengan benar setiap persoalan yang terjadi dilingkungan Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue ?
- Apakah selama ini ada dilakukan semacam pertemuan rutin untuk mengetahui apa dan bagaimana mengenai kendala yang dihadapi baik mengenai operasionalisasi pendapatan maupun hal lain yang dihadapi oleh karyawan organisasi Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kabupaten Simeulue ?
- Bagaimana dengan pengambilan keputusan dalam mengatasi permasalahan, apakah selama ini diambil/diputuskan oleh pimpinan atau diputuskan secara rembuk atau ada pembagian diantara kasubdin ?



42350.pdf

PEMERINTAH KABUPATEN SIMEULUE
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
(BADAN KESBANGPOL DAN LINMAS)

Jalan Bonol Desa Air Dingin Telp. (0650) 8001029 Fax. (0650) 8001029

S I N A B A N G

REKOMENDASI

Nomor : 070/059/2015

- a. Dasar : Surat Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ - UT) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Banda Aceh Nomor : 1199/UN31.22/LL/2015 tanggal 18 Maret 2015 tentang Permintaan Izin Penelitian.
- b. Menimbang : Bahwa untuk tertib administrasi dan pengendalian pelaksanaan penelitian dan pengembangan dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Simeulue perlu dikeluarkan Rekomendasi Penelitian.
- c. Mengingat : a. Undang – Undang Nomor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintah Daerah.
b. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang pedoman penerbitan Rekomendasi Penelitian.
c. Qanun Kabupaten Simeulue Nomor 8 Tahun 2007 tentang Susunan Organisasi di Tata Kerja Lembaga Teknis.
- d. Memperhatikan : Permintaan Izin Penelitian Ybs.

Dengan ini memberikan rekomendasi / izin untuk melakukan penelitian kepada :

Nama/NIM : **Muhammad Hanafi, SH/500012873**
Alamat : Desa Air Dingin Kabupaten Simeulue
Pekerjaan : Mahasiswa pada Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ - UT) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Banda Aceh
Program Studi : Magister Administrasi Publik (M.AP)
Topik Penelitian : Efektifitas Organisasi pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Simeulue
Tempat : DPKKD Kabupaten Simeulue
Lama Penelitian : 25 (dua puluh lima) hari
Tanggal : 23 Maret s/d 16 April 2015
Penanggung Jawab : Drs. Enang Rusyana, M.Pd
Maksud Tujuan : Untuk Izin Penelitian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Simeulue.

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan harus sesuai dengan Proposal penelitian atau sesuai dengan Topik Penelitian.
2. Penelitian harus mentaati ketentuan peraturan perundang – undangan, norma – norma, adat istiadat yang berlaku ditempat penelitian.
3. Tidak melakukan penelitian yang dapat menimbulkan keresahan dalam masyarakat, disintegrasi bangsa atau ketentuan NKRI.
4. Apabila masa berlaku rekomendasi sudah berakhir, sedangkan pelaksanaan penelitian belum selesai, maka dapat mengajukan surat perpanjangan dengan menyatakan laporan hasil kegiatan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya.
5. Surat izin ini akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku lagi, apabila ternyata pemegang surat ini tidak mentaati/mengindahkan ketentuan – ketentuan seperti tersebut diatas.
6. Setelah selesai mengadakan kegiatan agar memberikan laporan hasil penelitian kepada Kepala Badan Kesbangpol dan Linmas Kabupaten Simeulue.

Dikeluarkan : Sinabang

Pada Tanggal : 09 April 2015

Kepala Badan Kesbangpol dan Linmas
Kabupaten Simeulue,


MOHD. ARIEF, SH
Pembina
NIP. 19660210 198911 1 001
ND/Peg. 800/043/2015 Tanggal 06 April 2015

Tembusan :

1. Kepala Bakesbangpol dan Linmas Aceh di Banda Aceh
2. Bupati Simeulue di Sinabang
3. Kepala DPKKD Kabupaten Simeulue di Sinabang
4. Kepala UPBJJ – UT Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Banda Aceh di Banda Aceh
5. File.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertanda tangan dibawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

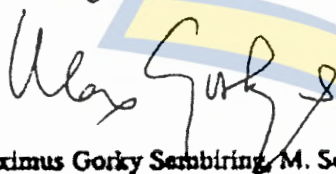
Nama/Nim : MUHAMMAD HANAFI 500012873
Judul TAPM : Efektivitas Organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Keuangan Daerah
Kabupaten Simbulu.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru selesai sekitar 80 %, sehingga dinyatakan sudah layak uji dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadi bahan periksa.

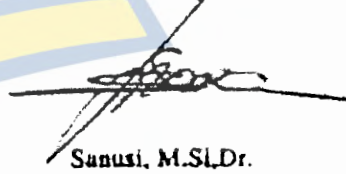
Banda Aceh, 17 Maret 2015

Pembimbing II



Maximus Gorby Sembiring, M. Sc, Dr.
NIP. 19580921 198503 1 001

Pembimbing I



Sanusi, M.Si.Dr.
NIP. 19730414 199802 1 001