

**SKRIPSI**  
**EFEKTIVITAS PELAYANAN PADA KANTOR UNIT PELAKSANA**  
**TEKNIS PENDAPATAN SISTEM ADMINISTRASI MANUNGGAL**  
**SATU ATAP (SAMSAT) WILAYAH PAREPARE**

**ANDI RISKA AMALIA NOVIANTI PUTRI**

**E011171503**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**MAKASSAR**

**2021**



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Saya bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Andi Riska Amalia Novianti Putri

NIM : E011171503

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Judul : Efektivitas Pelayanan Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis  
Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap  
(SAMSAT) Wilayah Parepare

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II, dan dinyatakan telah sesuai dengan saran tim penguji skripsi. Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Makassar, 19 Januari 2021

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

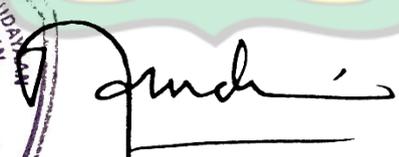
  
Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si  
NIP. 19680101 199702 2 001

  
Andi Ahmad Yani, S.Sos.M.Si, M.Sc.MPA  
NIP 19761023 200501 1 001

Mengetahui :

Ketua Departemen Ilmu Administrasi,



  
Dr. Nurdin Nara, M.Si.  
NIP 19630903 198903 1002



UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Andi Riska Amalia Novianti Putri  
NIM : E011171503  
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
Judul : Efektivitas Pelayanan Pada Kantor Unit Pelaksana  
Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu  
Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare

Telah dipertahankan dihasapan Sidang Penguji Skripsi Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin pada hari tanggal 05 Maret 2021.

### Dewan Penguji Skripsi

Ketua Sidang : Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si

Sekretaris Sidang : Andi Ahmad Yani, S.Sos.M.Si, M.Sc.MPA

Anggota : 1. Dr. Suryadi Lambali, MA

2. Andi Rahmat Hidayat, S.Sos.M.Si

(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Andi Riska Amalia Novianti Putri  
NIM : E011171503  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Jenjang : S1

Menyatakan bahwa skripsi berjudul “Efektivitas Pelayanan Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare” Adalah benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip ataupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 19 Januari 2021



## KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Efektivitas Pelayanan pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare”**. Sholawat serta salam senantiasa tercurah atas junjungan kita Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari alam yang gelap gulita ke alam yang terang benderang.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan disebabkan karena keterbatasan ilmu yang dimiliki oleh penulis. Namun penulis telah berupaya memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan skripsi ini, karenanya penulis dengan senang hati menerima kritikan, koreksi maupun saran yang sifatnya membangun guna penyempurnaan berikutnya.

Dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan, motivasi serta arahan dari berbagai pihak. Oleh karenanya penulis mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada orang tua penulis, Ayahanda tercinta Jusmiarto A.Akib, SE, M.Adm.Pemb dan Ibunda tercinta Almarhumah Hj. Nurmi Nur, SE yang sudah terlebih dahulu dipanggil oleh Yang Kuasa sebelum melihat saya mengenakan toga yang dia impikan. Demikian pula

kepada saudara-saudara penulis Andi Resky Anugrah Novianto Saputra dan Andi Rizaldi Nurianto Putra yang telah memberikan dukungan kepada penulis selama ini.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubulu, MA selaku Rektor Universitas Hasanuddin;
2. Bapak Prof. Dr. Armin Arsyad, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta para staf dan jajarannya;
3. Bapak Dr. Nurdin Nara, M.Si selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi dan Bapak Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.A.P. selaku Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi;
4. Ibu Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Andi Ahmad Yani, S.Sos.M.Si, M.Sc.MPA selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis;
5. Bapak Dr. Suryadi Lambali, MA, dan Bapak Andi Rahmat Hidayat. S.Sos, M.Si. selaku tim penguji. Terima kasih atas waktu, masukan serta arahannya;
6. Bapak Almarhum Prof. Dr. Suratman Nur, M.Si yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi serta semangat kepada penulis selama ini;
7. Para dosen program studi Administrasi Publik UNHAS terima kasih atas ilmu yang telah diberikan selama kurang lebih 3 (tiga) tahun perkuliahan, serta staf akademik (Ibu Ros, Ibu Darma, dan Pak Lili) yang telah membantu penulis dalam pengurusan kelengkapan administratif penulisan skripsi;
8. Para pegawai di Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare

yang telah bersedia memberikan bantuan kepada penulis selama meneliti;

9. Teman-teman LEADER 2017 (*Loyalty & Educated of Administrative Generation*) terima kasih atas segala bantuan dan perhatian kalian selama proses perkuliahan di kampus semoga cita-cita kita semua dapat tercapai, sukses untuk kalian semua;
10. Terima kasih untuk kesayangan “Gurls Power” Hikmah, Nanda, Rima, Yeyen, Inez dan Mega karena selalu ada, memberi dukungan dan semangat untuk penulis. Terima kasih untuk waktunya menemani penulis di masa-masa sedih maupun bahagia penulis. Semoga kalian semua sukses dan impian bersama untuk jalan-jalan keluar negeri semoga terwujud, aamiin;
11. Terima kasih teman seperjuangan “Cewe Cantik” Niken, Siska dan Vinka karena selalu memberi semangat kepada penulis, terima kasih telah membantu penulis selama proses perkuliahan, semoga kalian semua sukses dan impian kalian terwujud;
12. Terima kasih kepada warga HUMANIS FISIP UNHAS, RELASI 012, RECORD 013, UNION 014, CHAMPION 015, FRAME 016 dan LENTERA 018;
13. Teman-teman KKN Gel.104 Posko 2 Kota Parepare;
14. Terima kasih kepada Bangtan Sonyeondan (BTS), ENHYPEN, Tomorrow X Together (TXT) dan SEVENTEEN karena hadir di waktu yang tepat, memberikan motivasi, keceriaan dalam hidup penulis, terima kasih atas kebobrokan kalian terutama Kim Seokjin yang telah menghibur penulis dengan hal hal yang konyol. Borahe;
15. Terima kasih kepada teman online dan teman halu “Bestie ARMY BTS” , “ENGINE”, “Magic Shop of ARMY 2” “Tomorrow X Together” karena telah memberi keceriaan kepada penulis;
16. Terima kasih kepada kakak sepupu saya Wiwiek Pratiwi yang telah membantu, menemani dan memberikan motivasi serta semangat kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini;

17. Semua pihak yang telah membantu, mendukung, maupun mendoakan penulis selama ini.

Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Atas segala doa, semangat, bantuan dan dorongan saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya, mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan dan dosa yang disengaja maupun tidak. Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini. Penulis berharap penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca maupun bagi pengembangan ilmu pengetahuan selanjutnya.

Wassalamualaikum wr.wb

Makassar, 19 Januari 2021

  
Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Lembar Pengesahan Skripsi .....	ii
Lembar Pengesahan Skripsi .....	iii
Lembar Pernyataan Keaslian.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	ix
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Tabel .....	xv
Abstact.....	xvi
Abstrak .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah .....	9
I.3 Tujuan Penelitian .....	9
I.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
II.1 Konsep Efektivitas .....	10
II.1.1 Definisi Efektivitas.....	10
II.1.2 Perspektif Efektivitas .....	12
II.1.3 Pendekatan Efektivitas Organisasi .....	13

II.1.4 Faktor Penyebab Efektivitas .....	45
II. 2 Konsep Pelayanan.....	46
II.3 Konsep Pajak.....	50
II.3.1 Definisi Pajak.....	50
II.3.2 Fungsi Pajak.....	52
II.3.3 Syarat Pemungutan Pajak .....	52
II.3.4 Pembagian Pajak Menurut Golongan, Sifat, dan Pemungutannya.....	53
II.3.5 Cara Pemungutan Pajak.....	54
II.3.6 Sistem Pemungutan Pajak .....	55
II.3.7 Asas Pemungutan Pajak .....	56
II.3.8 Perlawanan Terhadap Pajak .....	57
II.4 Konsep Pajak Daerah .....	57
II.4.1 Jenis Pajak Daerah.....	58
II.4.2 Tarif Pajak Daerah.....	59
II.5 Pajak Kendaraan Bermotor.....	61
II.5.1 Objek Pajak Kendaraan Bermotor .....	61
II.5.2 Bukan Objek Pajak Kendaraan Bermotor .....	61
II.5.3 Subjek Pajak dan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor .....	62
II.5.4 Dasar Pengenaan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor .....	63
II.5.5 Tarif Pajak Kendaraan Bermotor .....	63
II.5.6 Kepatuhan Perpajakan .....	64

II.6 Peneliti Terdahulu .....	65
II.7 Kerangka Pikir.....	67
BAB III METODE PENELITIAN.....	69
III.1 Pendekatan Penelitian .....	69
III.2 Tipe Penelitian .....	69
III.3 Unit Analisis .....	70
III.4 Narasumber Atau Informan.....	70
III.5 Sumber Data.....	70
III.6 Lokasi Penelitian.....	71
III.7 Teknik Pengumpulan Data.....	72
III.8 Teknik Analisis Data.....	73
III.9 Fokus Penelitian .....	73
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....	74
IV.1 Sejarah Terbentuknya Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare .....	74
IV.1.1 Visi, Misi dan Motto Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare.....	76
IV.1.2 Jumlah Pegawai ASN .....	77
IV.1.3 Struktur Organisasi .....	78
IV.1.4 Tugas Jabatan Struktural pada Kantor	

SAMSAT Parepare.....	79
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	87
V.1 Hasil penelitian dan pembahasan.....	87
V.1.1 Perhatian atasan terhadap bawahan .....	93
V.1.2 Semangat, kerja sama, dan loyalitas kelompok kerja .....	95
V.1.3 Saling percaya dan komunikasi antara pegawai dengan pemimpin.....	96
V.1.4 Desentralisasi dalam pengambilan keputusan.....	98
V.1.5 Adanya komunikasi vertikal dan horizontal yang lancar dalam organisasi .....	99
V.1.6 Adanya usaha dari tiap individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan.....	100
V.1.7 Adanya sistem imbalan yang merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif serta performansi dan pengembangan pegawai .....	103
V.1.8 Organisasi dan bagian-bagian bekerjasama dengan baik dan konflik yang terjadi selalu diselesaikan dengan mengacu pada kepentingan bersama .....	105
BAB VI PENUTUP .....	109
VI.1 Kesimpulan.....	109
VI.2 Saran.....	110

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Mekanisme Pelayanan Pada Kantor SAMSAT UPT Wilayah Parepare .....	7
Gambar 2.1 Tiga Perspektif Keefektifan .....	12
Gambar 2.2 Sebab-sebab.....	46
Gambar 2.3 Kerangka Pikir.....	68
Gambar 4.1 Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare .....	74
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare .....	78
Gambar 5.1 Grafik hasil penelitian.....	108

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Potensi Kendaraan Bermotor Kota Parepare UPT Pendapatan Wilayah Parepare .....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	66
Tabel 4.1 Data Potensi Kendaraan Bermotor Kota Parepare UPT Pendapatan Wilayah Parepare .....	85
Tabel 4.2 Daftar Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah .....	86
Tabel 5.1 Target dan realisasi penerimaan pajak kendaraan bermotor .....	89



**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**ABSTRACT**

**ANDI RISKA AMALIA NOVIANTI PUTRI (E011171503), Effectiveness of Services At the Office of The Technical Implementation Unit of The One-Stop Manunggal Administration System (SAMSAT) Parepare Region. 104 Pages + 6 Images + 7 Tables + 66 Libraries (1951-2018) + 5 Attachments + Guided By Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si and Andi Ahmad Yani, S.Sos.M.Si, M.Sc.MPA**

Tax is one of the foreign exchange countries and the largest source of funds in development financing coming from the community. As for South Sulawesi Province, tax on Motor Vehicles is the largest form of income for local governments collected through the Regional Revenue Agency that has Technical Implementation Units in each City and Regency, one of which is in the city of Parepare. The purpose of this research is to Find Out How Effectiveness of Service In The Office of Technical Implementation Unit of One-Stop Manunggal Administration System (SAMSAT) Parepare Region.

The method used in this research is qualitative descriptive research method through case study. The informants in this study numbered seven people. The data collection techniques used are in-depth interviews, participatory observations and documentation studies. The indicators used are (1) The attention of superiors to employees (2) Spirit, cooperation, and loyalty of working groups (3) Mutual trust and communication between employees and leaders (4) Decentralization in decision making (5) The existence of smooth vertical and horizontal communication in the organization (6) The efforts of each individual and the entire organization to achieve the planned goals (7) The existence of a reward system that stimulates the leadership to strive for the creation of effective working groups and the performance and development of employees (8) Organizations and parts of cooperation and the conflicts that occur are always resolved with reference to the common interest.

From the results of the research conducted shows that the service of motor vehicle tax collection at the Office of the Technical Implementation Unit of The One-Stop Manunggal Administration System (SAMSAT) parepare region has been carried out effectively in the perspective of the process. However, there are still several factors that influence the achievement of the target of realizing motor vehicle tax receipts, such as taxpayers still delaying the payment of vehicle taxes, economic recessions that affect the declining income levels of the community that impact taxpayer compliance decreases, and taxpayer awareness is still low.

**Keywords: Effectiveness, Service, Motor Vehicle Tax**



**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**ABSTRAK**

**ANDI RISKA AMALIA NOVIANTI PUTRI (E011171503), Efektivitas Pelayanan Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare . 104 Halaman + 6 Gambar + 7 Tabel + 66 Kepustakaan (1951-2018) + 5 Lampiran + Dibimbing Oleh Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si dan Andi Ahmad Yani, S.Sos.M.Si, M.Sc.MPA**

Pajak merupakan salah satu devisa negara dan sumber dana terbesar dalam pembiayaan pembangunan yang berasal dari masyarakat. Adapun pada Provinsi Sulawesi Selatan, pajak atas Kendaraan Bermotor merupakan bentuk pemasukan terbesar bagi pemerintah daerah yang dipungut melalui Badan Pendapatan Daerah yang memiliki Unit Pelaksana Teknis di setiap Kota dan Kabupaten yang salah satunya berada di Kota Parepare. Tujuan penelitian ini adalah untuk Mengetahui Bagaimana Efektivitas Pelayanan Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif melalui studi kasus. Informan dalam penelitian ini berjumlah tujuh orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam, observasi partisipatif dan studi dokumentasi. Adapun indikator yang digunakan adalah (1) Perhatian atasan terhadap pegawai (2) Semangat, kerjasama, dan loyalitas kelompok kerja (3) Saling percaya dan komunikasi antara pegawai dengan pemimpin (4) Desentralisasi dalam pengambilan keputusan (5) Adanya komunikasi vertikal dan horizontal yang lancar dalam organisasi (6) Adanya usaha dari tiap individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan (7) Adanya sistem imbalan yang merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif serta performansi dan pengembangan pegawai (8) Organisasi dan bagian-bagian bekerjasama dengan baik dan konflik yang terjadi selalu diselesaikan dengan mengacu pada kepentingan bersama.

Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pelayanan pemungutan pajak kendaraan bermotor di Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare telah terlaksana dengan efektif dalam perspektif proses. Namun masih terdapat beberapa faktor yang berpengaruh pada pencapaian target realisasi penerimaan pajak kendaraan bermotor, seperti wajib pajak masih banyak menunda pembayaran pajak kendaraannya, resesi ekonomi yang memengaruhi menurunnya tingkat pendapatan masyarakat yang berdampak kepatuhan wajib pajak menurun, serta kesadaran wajib pajak masih rendah.

**Kata kunci : Efektivitas, Pelayanan, Pajak Kendaraan Bermotor**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1 Latar Belakang**

Negara Kesatuan Republik Indonesia merupakan negara hukum yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang 1945. Dalam pembukaan Undang-Undang 1945 terdapat cita-cita bangsa Indonesia yaitu membentuk suatu pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal itu diwujudkan salah satunya dengan cara melakukan pemungutan pajak untuk pembangunan negara Indonesia.

Pajak merupakan salah satu devisa negara dan sumber dana terbesar dalam pembiayaan pembangunan yang berasal dari masyarakat. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, 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. Berdasarkan kewenangannya pajak dapat dibedakan menjadi dua yaitu pajak pusat dan pajak daerah. Pajak pusat adalah pajak yang dipungut pemerintah pusat dan digunakan untuk membiayai rumah tangga Negara, sedangkan pajak daerah adalah pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah untuk membiayai pembangunan daerah.

Otonomi daerah yang terjadi pada tahun 1999, menuntun daerah untuk lebih mandiri dalam mengurus urusan permasalahan dalam berbagai bidang termasuk kemampuan daerah dalam pelaksanaan pembangunan di daerahnya (Yuliantini dan Supadmi, 2015). Pemerintah daerah harus lebih efektif dalam menggali sumber-sumber penerimaan daerah, agar

pembangunan daerah dapat terealisasi dengan sebaik mungkin. Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 pasal 2, jenis pajak daerah terbagi menjadi 2 bagian yaitu Pajak Provinsi dan Pajak Kabupaten/ Kota. Adapun pembagiannya seperti di bawah ini :

1. Jenis Pajak Provinsi terdiri atas :
  - a. Pajak Kendaraan Bermotor;
  - b. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor;
  - c. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor;
  - d. Pajak Air Permukaan; dan
  - e. Pajak Rokok.
2. 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.

Pajak atas Kendaraan Bermotor merupakan bentuk pemasukan yang besar bagi pemerintah daerah. Tidak bisa dipungkiri lagi bahwa kendaraan merupakan kebutuhan yang sangat vital bagi masyarakat Indonesia. Kendaraan Bermotor di Indonesia telah menjamah lapisan masyarakat luas, mulai dari masyarakat dengan tingkat perekonomian menengah ke bawah sampai para eksekutif dengan tingkat perekonomian yang mapan. Kendaraan bermotor di Indonesia setiap

tahun semakin meningkat. Tentu jumlah peningkatan ini diikuti oleh kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat pula. Karena itu kendaraan bermotor termasuk kedalam barang mewah yang dikenakan pajak. Jumlah kendaraan bermotor ini akan memengaruhi pajak kendaraan bermotor yang telah ditetapkan.

Melihat fenomena pertumbuhan ekonomi penduduk Kota Parepare, diketahui jumlah potensi kendaraan bermotor yang ada di Kota Parepare terbilang banyak seiring dengan pertumbuhan ekonomi penduduk Kota Parepare, hal ini dapat kita lihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1.1 :**  
**Data Potensi Kendaraan Bermotor Kota Parepare**  
**UPT Pendapatan Wilayah Parepare**  
**(31 Desember 2019)**

NO	KELURAHAN	RODA EMPAT				RODA DUA	JUMLAH
		HITAM	KUNING	MERAH	JUMLAH		
1	BUKIT HARAPAN	1.048	23	32	1.103	4.918	6.021
2	BUKIT INDAH	1.489	51	3	1.543	6.344	7.887
3	BUMI HARAPAN	1.365	58	260	1.683	5.531	7.214
4	CAPPAGALUNG	1.643	106	15	1.764	4.539	6.303
5	GALUNG MALOANG	471	6	1	478	1.843	2.321
6	KAMPUNG BARU	1.231	104	-	1.335	3.951	5.286
7	KAMPUNG PISANG	1.824	106	-	1.930	6.274	8.204
8	LABUKKANG	1.605	172	3	1.780	5.298	7.078
9	LAKESSI	1.034	85	-	1.119	3.811	4.930
10	LAPADDE	2.145	129	18	2.292	8.137	10.429
11	LEMOE	115	7	1	123	1.001	1.124
12	LOMPOE	1.043	30	-	1.073	5.123	6.196
13	LUMPUE	1.679	188	3	1.870	4.546	6.416
14	MALLUSETASI	733	61	12	806	3.303	4.109
15	SUMPANG MINANGAE	668	25	4	697	3.190	3.887
16	TIRO SOMPE	651	30	-	681	3.903	4.584
17	UJUNG BARU	892	53	-	945	3.610	4.555
18	UJUNG BULU	844	78	37	959	4.058	5.017
19	UJUNG LARE	1.309	118	-	1.427	3.282	4.709
20	UJUNG SABBANG	1.024	110	22	1.156	3.019	4.175
21	WATTANG BACUKIKI	142	14	1	157	809	966
22	WATTANG SOREANG	1.227	91	-	1.318	4.737	6.055
23	TIDAK DIKETAHUI	925	60	2	987	12.957	13.944
<b>JUMLAH</b>		<b>25.107</b>	<b>1.705</b>	<b>414</b>	<b>27.226</b>	<b>104.184</b>	<b>131.410</b>

Sumber : Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi  
Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare Tahun 2019

Dari tabel di atas dapat kita ketahui bahwa potensi kendaraan bermotor Kota Parepare jumlahnya termasuk banyak yaitu berjumlah 131.410 unit kendaraan baik roda empat maupun roda dua sedangkan dari realisasi penerimaan pajak yang membayar pajak kendaraan bermotor hanya 63,519 unit kendaraan baik roda empat maupun roda dua.

Hal ini seharusnya sejalan dengan pertumbuhan pembangunan yang mana sumber dananya berasal dari pemungutan pajak kendaraan bermotor. Namun dalam kenyataannya, peningkatan jumlah kendaraan bermotor, tidak sebanding dengan realisasi penerimaan pajak daerah.

Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) sebagai pengelola pemungutan pajak kendaraan bermotor harus memiliki ilmu pengetahuan, sikap dan penampilan yang baik dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Hal tersebut bertujuan untuk menciptakan seorang petugas yang tidak hanya sekedar memiliki pengetahuan yang baik akan tetapi seorang petugas dituntut untuk memberikan atau melaksanakan ilmu pengetahuan yang di dapat dengan cara bersikap dan berpenampilan yang baik kepada wajib pajak agar mereka merasakan kepuasan terhadap layanan yang di dapatkan. Pelayanan prima atau unggul merupakan sikap atau cara memberi pelayanan yang berperan besar dalam menciptakan kepuasan bagi wajib pajak.

Hasibuan (2005) berpendapat bahwa pelayanan adalah kegiatan pemberian jasa dari suatu pihak kepada pihak yang lainnya, dimana pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah dan dengan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi yang menerima. Konsekuensi dari pemberian pelayanan terutama pelayanan publik adalah pemberian pelayanan terbaik atau berkualitas dalam tercapainya kepuasan publik.

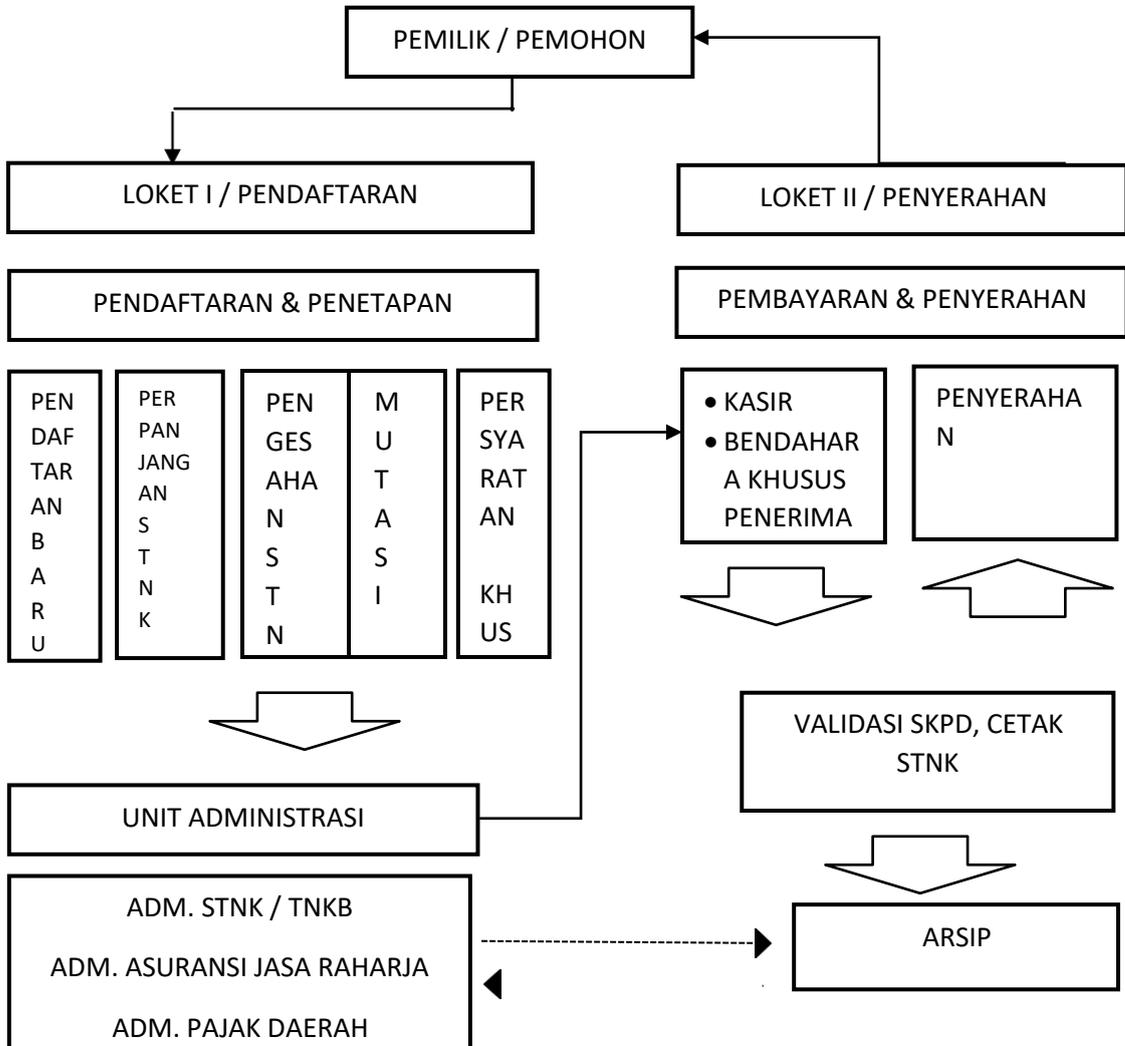
Pemerintah sebagai penyedia layanan publik yang dibutuhkan oleh masyarakat harus bertanggungjawab dan terus berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik demi peningkatan pelayanan publik. Di sisi lain kepuasan masyarakat adalah tolak ukur dari keberhasilan pelayanan publik yang diberikan oleh penyedia layanan publik, oleh sebab itu pelayanan publik harus difokuskan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat secara maksimal baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya.

Usaha pencapaian pelayanan publik yang prima belum mampu diwujudkan oleh pemerintah secara utuh. Salah satu penyedia layanan yang disediakan pemerintah saat ini adalah Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT), dalam bahasa inggris yaitu *One Roof System* adalah

suatu sistem administrasi yang dibentuk untuk memperlancar dan mempercepat pelayanan kepentingan masyarakat yang kegiatannya diselenggarakan dalam satu gedung.

Adapun mekanisme pelayanan pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare dapat kita lihat pada gambar dibawah ini:

**MEKANISME PELAYANAN PADA KANTOR SAMSAT UPT  
WILAYAH PAREPARE**



**Gambar 1.1 Mekanisme Pelayanan Pada Kantor SAMSAT UPT  
Wilayah Parepare**

Sumber : Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi  
Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare Tahun 2020

Pada gambar di atas dapat kita lihat mekanisme pelayanan pada kantor Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare, di mana pada Loker I (pendaftaran) wajib pajak melakukan pendaftaran untuk pengesahan tahunan dan pergantian Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) lima tahunan setelah itu dilakukan registrasi dan identifikasi untuk mengetahui detail rinci pemilik kendaraan tersebut, bagi yang melakukan pergantian Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) diwajibkan melakukan cek fisik kendaraan, bagi pengesahan tahunan Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) langsung dilakukan penetapan pajak, selanjutnya dilakukan penetapan jumlah besarnya pajak kendaraan baik penetapan maupun pergantian Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) selanjutnya membayar pajak kendaraan dan penggantian Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) di kasir, setelah itu untuk roda 4 (empat) plat kuning diserahkan ke pihak jasa raharja untuk pengambilan kupon jasa raharja, di mana kupon tersebut berfungsi sebagai proteksi atau asuransi jiwa untuk pemilik dan penumpang kendaraan setelah itu diserahkan langsung ke Loker II (penyerahan), untuk kendaraan roda 2 (dua) dan roda 4 (empat) plat hitam diserahkan langsung ke Loker II (penyerahan).

Kantor UPT SAMSAT sebagai sektor pelayanan publik harus mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat sehingga masyarakat dapat merasakan kepuasan. Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Efektivitas Pelayanan Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka penulis ingin mengetahui **“Bagaimana Efektivitas Pelayanan Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare?”**

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini **“Untuk Mendeskripsikan Bagaimana Efektivitas Pelayanan Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare.”**

## **I.4 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut

### **a. Akademis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan media informasi ataupun referensi khususnya untuk administrator agar dapat menciptakan pelayanan publik yang berkualitas guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjadi sumbangan data empirik bagi pembangunan ilmu pengetahuan terutama bidang ilmu administrasi publik.

### **b. Praktis**

Diharapkan dengan adanya penelitian ini maka dapat memberikan masukan bagi Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare dalam rangka peningkatan efektivitas pelayanan terkait dengan pemungutan pajak kendaraan bermotor.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **II.1 Konsep Efektivitas**

##### **II.1.1 Definisi Efektivitas**

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan atau sasaran seperti yang telah ditentukan. Efektivitas memiliki arti berhasil atau tepat guna. Efektif merupakan kata dasar, sementara kata sifat dari efektif adalah efektivitas. Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Dengan kata lain efektivitas menunjukkan sampai seberapa jauh pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1993:250) 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. (1996:30) 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, dan (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.

Menurut Argyis (1968:312) berpendapat bahwa Efektivitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan pemecahan dan pemanfaatan tenaga manusia.

Georgepoulos dan Tannenbaum (1969:82) 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 di antara anggota-anggotanya.

Menurut Steer (dalam Waluyo 1997:23) pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba, yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumber daya manusia dan perilaku manusia seharusnya selalu muncul menjadi fokus primer, dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas seharusnya selalu di mulai dengan meneliti perilaku manusia di tempat kerja.

Martani dan Lubis (1987:54) mengemukakan bahwa Efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya. Sasaran yang didefinisikan yaitu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

Robbin (1994:85) dalam buku *Organization Theory : Structure, Design and Application* yang diterjemahkan oleh Udaya, menjelaskan bahwa efektivitas dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian organisasi atau tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara). Pemilihan itu mencerminkan konstituensi strategis, minat mengevaluasi, dan tingkat kehidupan organisasi.

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi yang berhasil mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

### **II.1.2 Perspektif Efektivitas**

Menurut Gibson, Ivanceich dan Donnelly (1996:29-30) memandang konsep keefektifan organisasi dari tiga perspektif yaitu keefektifan individu, keefektifan kelompok dan keefektifan organisasi.

#### **1. Efektivitas individu**

Efektivitas individu menekankan pada kinerja tugas dari karyawan tertentu atau anggota organisasi. Tugas yang harus dikerjakan merupakan bagian pekerjaan atau posisi dalam organisasi.

#### **2. Efektivitas kelompok**

Efektivitas kelompok didasarkan pada kerja sama antara individu dalam kelompok. Efektivitas kelompok secara sederhana adalah jumlah kontribusi seluruh anggota.

#### **3. Efektivitas organisasi**

Efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Melalui efek sinergi, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas lebih tinggi dibanding penjumlahan bagian-bagiannya.



**Gambar 2.1 : Tiga Perspektif Keefektifan**

Sumber : Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1987, hlm. 27.

Menurut model dimensi waktu, keefektifan dapat dilihat dari kriteria produksi, efisiensi dan kepuasan serta kriteria lainnya yaitu keadaptasian dan perkembangan (Gibson, 1995:33). Selanjutnya Gibson (1995:34) menjelaskan ada lima kategori umum kriteria keefektifan mulai dengan dimensi waktu jangka pendek, yaitu sebagai berikut :

1. Kriteria produksi

Mencerminkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan jumlah dan kualitas keluaran yang dibutuhkan lingkungan.

2. Kriteria efisiensi

Yaitu perbandingan keluaran terhadap masukan yang mengacu pada ukuran pengguna sumber daya yang langka dalam organisasi

3. Kriteria kepuasan

Adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan anggotanya, termasuk didalamnya para pelanggan dan rekanan. Kepuasan mencakup sikap karyawan, pergantian karyawan, keabsenan, kelembutan dan keluhan.

4. Kriteria keadaptasian

Adalah tingkat di mana organisasi dapat dan benar-benar tanggap terhadap perubahan internal dan eksternal.

5. Kriteria pengembangan

Kriteria ini mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya menghadapi tuntutan lingkungan.

### **II.1.3 Pendekatan Efektivitas Organisasi**

Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai dari tingkat sejauh mana organisasi mencapai tujuannya. Efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam organisasi, sehingga efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya. Untuk

menilai apakah sebuah organisasi itu efektif atau tidak efektif, terdapat banyak cara atau pendapat, antara lain yang mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau tidak. 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 suatu 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*.

Pandangan beberapa ahli mengenai pendekatan yang dapat digunakan dalam mengukur keefektifan organisasi antara:

1. Gibson, Donnely dan Ivancevich (1997:27-29) mengemukakan bahwa pendekatan untuk mengukur efektivitas adalah pendekatan tujuan dan pendekatan sistem.
2. Robbins (1994:58) membagi kedalam empat pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi, yaitu : pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sistem, pendekatan konstituensi-strategis, dan pendekatan nilai-nilai bersaing.

Robbins (1994) mengklasifikasikan empat pendekatan dalam mempelajari efektivitas organisasi yaitu :

**a. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*The Goal Attainment Approach*).**

Organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional, dan atas dasar tujuan tertentu. Dalam pendekatan tujuan ini, ketika organisasi itu telah mencapai tujuan yang diharapkannya, maka dapat dikatakan bahwa organisasi itu telah efektif. Namun demikian, agar pencapaian tujuan bisa menjadi ukuran yang sah dalam

mengukur keefektifan organisasi, asumsi-asumsi lain juga harus sah. Pertama, organisasi harus mempunyai tujuan-tujuan akhir. Kedua, tujuan-tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti. Ketiga, tujuan-tujuan tersebut harus sedikit saja agar mudah dikelola. Keempat, harus ada konsensus atau kesepakatan umum mengenai tujuan-tujuan tersebut. Akhirnya, kemajuan ke arah tujuan-tujuan tersebut harus dapat diukur (*measurable*).

**b. Pendekatan Sistem (*The System Approach*).**

Pada dasarnya organisasi bekerja dalam sebuah kerangka kerja sistem. Organisasi memperoleh masukan (input), melakukan proses transformasi, dan menghasilkan keluaran (output). Pendekatan ini tidak hanya menekankan pada tujuan akhir sebuah organisasi, karena ukuran seperti itu tidaklah sempurna. Sebuah organisasi dikatakan efektif jika organisasi tersebut mampu untuk memperoleh masukan, memproses masukan tersebut, dan menyalurkan keluarannya, dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan dari sistem tersebut. Jadi, pendekatan sistem berfokus pada tujuan akhir tertentu, tetapi pada cara yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan akhir itu. Dengan demikian, maka pendekatan sistem ini menekankan pada kelangsungan hidup organisasi untuk jangka panjang.

**c. Pendekatan Konstituensi-Strategis (*The Strategic-Constituencies*).**

Dalam pendekatan ini, organisasi dikatakan efektif apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituensi yang terdapat di dalam lingkungan organisasi tersebut yakni konstituensi yang menjadi pendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut. Pendekatan ini sama dengan pendekatan sistem, tetapi penekanannya berbeda. Keduanya memperhitungkan adanya saling ketergantungan, tetapi

pandangan konstituen-strategis tidak memperhatikan semua lingkungan organisasi. Pandangan ini hanya memenuhi tuntutan dari hal-hal di dalam lingkungan yang dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi, seperti pemilik, karyawan, dan pelanggan. Masing-masing konstituen tersebut mempunyai keinginan yang berbeda-beda. Pemilik berkeinginan untuk memperoleh *return on investment* yang tinggi, karyawan akan menginginkan kompensasi yang memadai, pelanggan menginginkan kemampuan membayar utang, demikian juga dengan pihak-pihak lainnya akan mempunyai keinginan yang unik.

**d. Pendekatan Nilai-nilai Bersaing (*The Competing-Value Approach*).**

Pendekatan ini menawarkan suatu kerangka yang lebih integratif dan lebih variatif, karena kriteria yang dipilih dan digunakan tergantung pada posisi dan kepentingan masing-masing dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan tingkat variatif yang relatif tinggi, maka terdapat tiga perangkat dasar nilai-nilai, yaitu : 1) fleksibilitas versus pengendalian, 2) manusia versus organisasi, 3) proses versus tujuan akhir. Berdasarkan tiga perangkat dasar tersebut dapat digambarkan empat model nilai-nilai efektivitas, yaitu *human rational model*, *open system model*, *rational goal model* dan *internal process model*.

Keempat pendekatan di atas hanya dapat berjalan dengan baik ketika dijalankan dengan sebuah manajemen yang baik pula. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (1996:3) bahwa fungsi-fungsi manajemen memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap efektivitas organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Perencanaan mencakup penetapan tujuan, penegakan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Pengorganisasian mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas-tugas itu

dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa dan di mana keputusan itu harus diambil. Karena itu dapat berjalan dengan baik, maka tentunya efektivitas organisasi akan tercipta.

Suratman (2014) menjelaskan empat pendekatan dalam pengukuran terhadap efektivitas organisasi, yaitu ; pendekatan sasaran (*goal approach*), pendekatan sumber (*system resource approach*), pendekatan proses (*process approach*), dan pendekatan gabungan.

1. Pendekatan sasaran (*goal approach*)

Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas memusatkan perhatian terhadap aspek output, yaitu dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkatan output yang direncanakan.

2. Pendekatan sumber (*system resource approach*)

Pendekatan sumber mencoba mengukur efektivitas dari sisi input, yaitu dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai performance yang baik.

3. Pendekatan proses (*process approach*)

Pendekatan proses melihat kegiatan internal organisasi, dan mengukur efektivitas melalui berbagai indikator internal seperti efisiensi ataupun iklim organisasi.

4. Pendekatan gabungan.

Pendekatan gabungan mengukur efektivitas organisasi dengan menggunakan ketiga jenis pendekatan tersebut secara bersamaan, terutama jika informasi yang diperlukan seluruhnya tersedia.

Lebih lanjut, Hari Lubis dan Martani Huseini (2007:55), menyebutkan 3 (tiga) pendekatan utama dalam pengukuran efektivitas organisasi, yaitu :

1. Pendekatan sumber (*resource approach*) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang

sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini didasarkan pada teori mengenai keterbukaan sistem suatu Lembaga terhadap lingkungannya, karena lembaga mempunyai hubungan yang merata dengan lingkungannya di mana dari lingkungan diperoleh sumber-sumber yang merupakan input lembaga tersebut dan output yang dihasilkan juga dilemparkannya pada lingkungannya. Sementara itu sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan seringkali bersifat langka dan bernilai tinggi.

2. Pendekatan proses (*process approach*) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi. Pendekatan proses menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan dari suatu lembaga internal. Pada lembaga yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar di mana kegiatan bagian-bagian yang ada berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan melainkan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki oleh lembaga, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan lembaga. Selanjutnya Lubis dan Huseini (1987) menyatakan, pendekatan ini menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi dari organisasi internal. Pada organisasi yang efektif proses internal berjalan dengan lancar, karyawan bekerja dengan kegembiraan serta kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan organisasi, dan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan organisasi. Pendekatan proses umumnya digunakan oleh penganut pendekatan neo-klasik (*human relation*) dalam teori organisasi yang terutama meneliti hubungan antara efektivitas dengan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Georgepoulos dan Tannenbaum (1969:82)

berpendapat bahwa pendekatan ini menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi dari organisasi internal. Pada organisasi yang efektif proses internal berjalan dengan lancar, karyawan bekerja dengan kegembiraan serta kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan organisasi, dan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan organisasi.

Menurut Huseini & Lubis (2007) ada 8 indikator yang digunakan untuk mengukur pendekatan proses adalah sebagai berikut :

a. Perhatian atasan terhadap pegawai

Menurut Ahmadi (2003: 145) perhatian merupakan keaktifan jiwa yang diarahkan kepada sesuatu objek, baik di dalam maupun di luar dirinya.

Dalam lingkungan kerja, perilaku bawahan dipengaruhi oleh cara dan perilaku seorang atasan. Korsgaard et al (1995) dalam Ying-Pin Yeh (2014:96) menunjukkan bahwa ketika perhatian yang lebih besar ditunjukkan bagi karyawan, maka karyawan mampu mengembangkan rasa kepemilikan terhadap kelompok.

Bagaimana karyawan didukung dalam pekerjaannya juga merupakan kunci untuk mengurangi turnover dalam suatu perusahaan. Salah satu yang berperan penting dalam terciptanya kinerja yang baik dari karyawan adalah dukungan atasan. Dukungan atasan menunjukkan sejauh mana atasan dipandang sebagai seseorang yang peduli dan mampu memberikan bantuan emosional dan instrumental pada saat dibutuhkan (Bacharach & Bamberger, 2007). Dukungan atasan juga memiliki kaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, karena atasan sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan. Eisenberger et al., (2002),

Stinglhamber & Vandenberghe (2003) dalam Ying-Pin Yeh (2014:96) berpendapat bahwa ketika atasan mendukung bawahannya maka akan menghasilkan rasa kewajiban dalam diri bawahan untuk membantu atasan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, Steinhardt et al (2008) dalam Okediji et al (2011:554) menyatakan bahwa dengan adanya dukungan atasan maka stres kerja dari karyawan akan menurun yang malahan membuat tingkat kepuasan kerja karyawan semakin meningkat. Botha (2007) dalam Okediji et al (2011:554) juga mengatakan bahwa dukungan dari atasan dan rekan kerja berkontribusi dalam mengurangi konflik, ambiguitas peran, dan peran yang berlebihan yang mana hal tersebut dapat mengganggu tingkat kepuasan kerja karyawan.

Adapun macam-macam bentuk dukungan yang bisa diberikan atasan kepada bawahannya antara lain (Ying-Pin Yeh, 2014:98-99)

:

1. Menjadi pendengar yang baik ketika bawahan mengalami kesulitan Kadangkala karyawan memiliki masalah-masalah tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Sebagai atasan yang baik sudah seharusnya dapat menjadi pendengar yang baik bagi karyawannya.

2. Memberikan motivasi

Ada kalanya seorang karyawan merasa semangat yang menyala-nyala dan ada pula saat dimana karyawan merasa penat dan pikiran yang kacau. Pada saat mereka down itulah dukungan seorang atasan dibutuhkan. Atasan bisa memberikan motivasi yang dapat membangkitkan kembali semangat kerja dari karyawan, tetap mendorong mereka untuk tetap semangat dalam bekerja. Tentu hal ini juga butuh teladan dari atasan itu sendiri karena orang akan lebih memperhatikan tindakan daripada ucapan.

3. Memberikan solusi jika bawahannya mengalami masalah  
Kadangkala karyawan memiliki masalah-masalah tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Sebagai atasan yang sudah lebih matang dalam bidang pekerjaan tersebut maka semestinya ia bisa memberikan kiat-kiat jitu dalam menyelesaikan masalah tersebut
4. Memperlakukan karyawannya secara adil  
Adil tidak harus bermakna sama, bersikap adil juga harus disesuaikan dengan konteksnya. Untuk menjadi seorang pemimpin yang adil memang tidak mudah, sebab meskipun pemimpin telah bersikap seadil mungkin tetapi boleh jadi ada karyawan yang menganggapnya tidak adil. Untuk itu pemimpin harus tanamkan kepada karyawannya pengertian adil agar mereka tidak salah dalam memaknainya.

Berikut adalah tiga karakteristik hubungan atasan dan karyawan menurut Goodwin & Griffith (2008:69) di dalam bukunya yang berjudul *Supervisor's Survival Kit*:

1. Komunikasi dua arah

Baik atasan maupun karyawan harus bisa membangun sebuah hubungan yang hidup dan sehat melalui dialog yang terbuka. Dibutuhkan juga umpan balik dalam hubungan tersebut, bukan hanya umpan balik dari atasan kepada bawahan saja, tetapi juga dari bawahan kepada atasan.

2. *Mutual Reward Theory* (MRT)

MRT mengatakan bahwa hubungan antara atasan dan karyawan ditingkatkan ketika ada pertukaran penghargaan/ imbalan yang baik terjadi di antara mereka. Sebagai contoh: atasan dapat memberikan karyawan kebebasan untuk bekerja dengan pengawasan minimum, pengakuan pribadi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Sebagai imbalannya, karyawan dapat memberikan produktivitas yang

tinggi pribadi, kehandalan, dan kerja sama dengan rekan kerja. Karyawan senang dengan pekerjaannya dan reputasi pengawas ditingkatkan karena kemampuannya untuk mengarahkan dan memberi dukungan pada karyawan.

### 3. Kehadiran emosi

Perasaan emosional yang ekstrim baik dari karyawan atau atasan kadang-kadang bisa masuk dalam garis hubungan dan membuat itu sulit untuk ditangani. Percikan yang dihasilkan oleh emosi yang tidak terkendali ini berbahaya bagi hubungan antara atasan dengan karyawan. Meskipun kedua belah pihak berbagi tanggung jawab ini, namun atasan yang harus bisa mengontrol emosinya dan memberikan respon yang tepat ketika emosi karyawan mulai tinggi.

#### b. Semangat, kerjasama, dan loyalitas kelompok kerja

Menurut Hasibuan (2009:94) semangat kerja merupakan suatu hal yang amat penting yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan organisasi, agar tujuan yang diinginkan tercapai. Semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan, dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja ini perlu diketahui oleh para pimpinan perusahaan atau manajer karena penting artinya bagi keberhasilan suatu usaha. Dikatakan penting bagi keberhasilan dalam suatu perusahaan karena semangat kerja mempengaruhi produktivitas dan prestasi kerja dikalangan karyawan. Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan

tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Clistrap (2008:15) menyatakan “Kerjasama adalah merupakan suatu kegiatan dalam berkelompok untuk mengerjakan atau menyelesaikan suatu tugas secara bersama-sama”, dalam kerjasama ini biasanya terjadi interaksi antar anggota kelompok dan mempunyai tujuan yang sama untuk dapat dicapai bersama-sama.

Menurut Stefanus et al., (2010:34) Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri.

c. Saling percaya dan komunikasi antara pegawai dengan pemimpin

Menurut Sopiah (2008:141) komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pertukaran informasi yang terjadi di antara pengirim dan penerima tidak hanya dilakukan dalam bentuk lisan maupun tertulis, tetapi juga yang menggunakan alat komunikasi canggih. Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan.

Adapun proses komunikasi menurut Siagian (2010) menyangkut hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya dua pihak yang terlibat, yaitu subyek dan obyek komunikasi. Subjek merupakan sumber dan objek sebagai sasaran komunikasi.
2. Adanya pesan yang hendak disampaikan oleh subjek kepada objek.
3. Pemilihan cara atau metode yang digunakan oleh objek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis dengan alat penyampaian.
4. Pemahaman metode penyampaian pesan oleh objek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan oleh subjek.
5. Penerimaan oleh objek.
6. Umpan balik dari objek ke subjek agar terjadi kegiatan kelompok atau organisasi maka harus ada komunikasi antara para anggotanya.

Dalam suatu organisasi kerja komunikasi menjalankan beberapa fungsi menurut Moekijat (1993), yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi menyampaikan informasi dan pengetahuan dari orang satu ke orang lain sehingga dapat terjadi tindakan kerjasama.
2. Komunikasi membantu mendorong dan menggerakkan orang-orang untuk melaksanakan sesuatu, seperti apabila seorang pengawas mendorong orang-orang bawahan mengerjakan suatu proyek.
3. Komunikasi membantu membentuk sikap dan menanamkan kepercayaan untuk mengajak, meyakinkan dan mempengaruhi perilaku.

4. Komunikasi membantu memperkenalkan pegawai dengan lingkungan fisik dan sosial mereka. Tanpa mereka akan merasa tidak mampu mencapai harapan atau menempatkan diri mereka sendiri sebagaimana mestinya dalam lingkungan mereka.

Menurut Cangara (2014:17) unsur-unsur komunikasi adalah:

1. Sumber Semua peristiwa komunikasi akan melibatkan sumber sebagai pembuat atau pengirim informasi.
2. Pesan Sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima
3. Media Alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima.
4. Penerima Adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber.
5. Pengaruh Pengaruh adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan.
6. Tanggapan Balik Ada yang beranggapan bahwa tanggapan balik atau umpan balik sebenarnya adalah salah satu bentuk dari pada pengaruh yang berasal dari penerima.
7. Lingkungan Adalah faktor lain yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi

### **Aspek-aspek Komunikasi Atasan kepada Bawahan**

Aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan menurut Quirke dalam Pradiansyah (1999:8) :

1. Kesadaran (*Awareness*)  
Kesadaran dapat dicapai melalui pemberian informasi kepada karyawan mengenai pekerjaan, baik melalui memo, buletin, email, maupun saluran komunikasi lainnya.

2. Pengertian (*Understanding*)

Proses pemberian informasi dilakukan dengan cara yang lebih akrab, intens dan penuh perhatian sehingga menghasilkan pemahaman yang diinginkan. Cara-cara yang dapat ditempuh misalnya melalui road show dan presentasi.

3. Dukungan (*Support*)

Dukungan merupakan satu tahap komunikasi dimana karyawan menjadi ingin tahu dan mencari klarifikasi mengenai pekerjaan, sehingga karyawan mencari pihak-pihak (suporter) yang dapat memberikan penjelasan yang karyawan butuhkan. Dua cara yang sering dilakukan dalam tahap ini adalah seminar dan pelatihan.

4. Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan merupakan suatu tahap komunikasi dimana karyawan secara aktif terlibat dalam pekerjaan dan perkembangannya. Keterlibatan ini dapat ditingkatkan melalui pertemuan tim/keompok (*team meeting*), *workshops* dan forum umpan balik (*feed back forums*).

5. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen merupakan level tertinggi dalam tangga komunikasi. Komitmen dapat dicapai melalui pembentukan dan pengembangan kualitas hubungan sosial atasan dan bawahan yang baik serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi.

d. Desentralisasi dalam pengambilan keputusan

Menurut Simon (1989) desentralisasi suatu organisasi administratif adalah sentralisasi yang luas apabila keputusan yang dibuat pada level organisasi yang tinggi, desentralisasi yang luas apabila keputusan didelegasikan dari manajemen puncak kepada level yang rendah dari wewenang eksekutif. Dengan adanya

desentralisasi akan membuat tanggungjawab yang lebih besar pada manajer unit dalam melaksanakan tugasnya serta memberikan kebebasan dalam bertindak. Dengan desentralisasi ini akan meningkatkan independensi manajer dalam berfikir dan bertindak dalam satu team tanpa mengorbankan kebutuhan organisasi. Keputusan desentralisasi membutuhkan keseimbangan manajer yang independen dengan timnya dan komitmen dalam organisasi.

Desentralisasi mempunyai ciri-ciri tertentu, seperti yang diungkapkan oleh Smith (1985), diantaranya sebagai berikut :

1. Penyerahan wewenang dalam melaksanakan fungsi pemerintahan tertentu serta juga pemerintah pusat kepada daerah otonom
2. Fungsi yang diserahkan itu dapat dirinci, atau juga merupakan fungsi yang tersisa (*residual functions*)
3. Penerima wewenang ialah daerah otonom
4. Penyerahan wewenang itu artinya adalah wewenang untuk dapat menetapkan serta juga melaksanakan kebijakan; wewenang mengatur serta juga mengurus (*regeling en bestuur*) kepentingan yang sifatnya itu lokal
5. Wewenang mengatur ialah suatu wewenang untuk dapat menetapkan norma hukum yang berlaku umum serta memiliki sifat abstrak
6. Wewenang mengurus ialah suatu wewenang untuk dapat menetapkan norma hukum yang memiliki sifat individual serta juga konkrit (*beschikking, acte administrative, verwaltungsakt*)
7. Keberadaan daerah otonom itu ialah di luar hirarki organisasi pemerintah pusat
8. Menunjukkan pada pola hubungan antar organisasi,
9. Menciptakan *political variety* serta juga *diversity of structure* dalam sistem politik.

- e. Adanya komunikasi vertikal dan horizontal yang lancar dalam organisasi

Menurut Robbins (2001) komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan. Robbins juga menjelaskan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi/kelompok ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik. Dalam lingkungan organisasi atau kelompok kerja, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi. Komunikasi vertikal dalam organisasi juga dijelaskan oleh Robbins sebagai bentuk komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah, atau sebaliknya, dimana komunikasi atau interaksi ini terjadi secara timbal balik. Dalam lingkungan organisasi atau kelompok kerja, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi.

Menurut Goldhaber et al., (1995: 67) komunikasi organisasi didefinisikan sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain dalam mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau saling berubah-ubah. Komunikasi organisasi dapat kita maknai secara sederhana sebagai komunikasi antar manusia (*human communication*) dalam konteks organisasi. Dalam aplikasinya akan terdapat 3 jenis komunikasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi, yaitu vertikal keatas, vertikal kebawah dan horizontal. Sebagaimana dikatakan Reksohadiprojo (1999:176) bahwa saluran-saluran komunikasi formal dalam organisasi secara umum dirancang untuk mempermudah pertukaran-pertukaran informasi vertikal, maupun secara horizontal. Ketiga jenis komunikasi ini muncul seiring dengan

proses komunikasi didalam organisasi yang sebelumnya telah memiliki jenjang-jenjang dan kedudukan tertentu. Vertikal kebawah berarti komunikasi ini dilakukan oleh individu berkedudukan yang lebih tinggi dari komunikan, sebagai contoh atasan memberi perintah kepada bawahan. Vertikal keatas merupakan kebalikan dari Vertikal kebawah, yakni individu berkedudukan lebih rendah yang menjadi komunikator, sebagai contoh seorang staf pegawai/kepala bagian/kepala seksi melaporkan pekerjaannya kepada atasan. Muhammad (2009:121) komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan antara orang-orang yang sama tingkatannya, otoritasnya didalam organisasi, contohnya antara kepala bagian dan sesama karyawan.

Saluran komunikasi formal organisasi merupakan saluran komunikasi yang mengalir dalam rantai komando atau rantai tanggung jawab tugas yang telah ditentukan oleh organisasi. Menurut Gibson et al., (1997) terdapat tiga jenis komunikasi formal dalam organisasi, yaitu:

- a. Komunikasi Vertikal
- b. Komunikasi Horizontal (komunikasi lateral/menyamping)
- c. Komunikasi Diagonal (komunikasi silang)

Untuk lebih jelasnya mengenai ketiga bentuk komunikasi formal tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Robbins (1996:8) menjelaskan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi atau kelompok ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik. Dalam lingkungan organisasi atau kelompok kerja, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi. Bahkan menurut Stoner dan

Freeman (1994:157) dua per tiga dari komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung secara vertikal antara atasan dan bawahan, sehingga peran komunikasi vertikal sangat penting dalam suatu organisasi.

Komunikasi vertikal terbagi kepada dua macam, seperti yang dijelaskan oleh Daft (2003) mengenai jenis-jenis komunikasi vertikal tersebut, bahwa pada prinsipnya komunikasi vertikal memiliki dua macam pola, yaitu seperti berikut:

1. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)
2. Komunikasi ke atas (*Upward Communication*)

Selanjutnya akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)

Menurut Lewis dikutip oleh Muhammad (2004:108), bahwa komunikasi kebawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Komunikasi ke bawah mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari atasan kepada bawahan dengan arah ke bawah. Komunikasi ke bawah mengalir dari individu di tingkat yang lebih tinggi kepada individu yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam suatu hirarki organisasi. Pola komunikasi ini digunakan oleh atasan untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.

Stoner et al., (1994:157) mengatakan bahwa tujuan utama komunikasi dari atas ke bawah adalah untuk menasihati,

memberitahukan, mengarahkan, memerintah dan menilai bawahan serta untuk memberi anggota organisasi informasi mengenai tujuan dan kebijakan organisasi.

Menurut Muhammad (1995) secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasi kepada lima tipe yaitu:

a) Instruksi Tugas

Instruksi tugas / pekerjaan merupakan penyampaian pesan kepada bawahan berupa arahan mengenai tatacara melaksanakan tugas-tugas mereka, yang disampaikan langsung oleh atasan, atau melalui diskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, serta dengan cara memakai alat bantu yang dapat didengar atau dilihat seperti rekaman dan video.

b) Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menerangkan mengenai tujuan dari tugas-tugas atau pekerjaan yang dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai pekerjaan dan tujuan dari organisasi. Singkatnya rasional pekerjaan adalah filosofi dari setiap aktivitas kantor dalam mencapai tujuan oraganisasi. Tujuan dari pesan rasional ini adalah untuk meningkatkan motivasi dan gairah para pegawai dengan menyentuh rasio mereka mengenai pentingnya sebuah tugas atau pekerjaan.

c) Ideologi

Pesan ideologi adalah pesan yang disampaikan oleh atasan untuk menumbuh kembangkan serta memperkuat rasa loyalitas, moral dan motivasi dari para pegawai terhadap atasan dan organisasi. Pesan ideologi merupakan pengembangan dari pesan rasional.

#### d) Informasi

Pesan informasi adalah pesan yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan mengenai praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi dan lain-lain.

#### e) Balikan

Menurut Muhammad (1995:108), balikan adalah pesan berisi tanggapan atau respon atasan terhadap bawahan yang melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan balikan atasan akan memberikan masukan dan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahan berupa kritikan maupun pujian.

Robbins (1996:5) dengan demikian apabila kelima tipe komunikasi ke bawah tersebut dapat berjalan secara efektif dalam organisasi maka tentu akan menghasilkan suatu team work yang baik dan solid, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi, keharmonisan dan koordinasi kerja yang berdampak positif pada pencapaian target dan prestasi kerja. Menurut Robbins, komunikasi memegang fungsi pentransferan dan pengendalian. Kedua fungsi ini sangat erat kaitannya dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi.

Menurut Nanus (2001:5) melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif, mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan baik mencapai standar kinerja yang ditetapkan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota. Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan baik akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat yang lebih luas.

## 2) Komunikasi ke atas (*Upward Communication*)

Menurut Stoner et al., (1994) komunikasi ke atas mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam hirarki organisasi. Stoner dan Freeman mengatakan bahwa fungsi utama komunikasi ke atas adalah untuk memberikan informasi kepada tingkat-tingkat yang lebih tinggi mengenai apa yang terjadi pada tingkat yang lebih rendah. Menurut Robbins (2001) beberapa contoh jenis komunikasi ke atas antara lain laporan kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, survei sikap karyawan, keluhan, dan diskusi atasan-bawahan.

Menurut Pace yang pendapatnya dikutip oleh Muhammad (2004) bahwa komunikasi keatas mempunyai fungsi dan nilai tersendiri, fungsi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi ke atas
- b. Komunikasi ke atas dapat dijadikan sebagai acuan bagi atasan untuk membuat keputusan yang bijak.
- c. Komunikasi ke atas untuk memperkuat apresiasi dan loyalitas para pegawai terhadap organisasi, dengan adanya kesempatan bagi mereka untuk menyatakan pendapat, ide dan gagasan mengenai proses jalannya organisasi.
- d. Komunikasi ke atas mendorong munculnya dasas-desus dari bawahan yang memungkinkan atasan dapat mengetahuinya.
- e. Komunikasi ke atas dapat dijadikan sebagai alat ukur bagi atasan untuk menentukan apakah pesan ke bawah dapat dipahami oleh pegawai (bawahan) seperti yang diharapkan.
- f. Komunikasi ke atas membantu para pegawai dalam mengatasi pekerjaan mereka serta memperkuat keterlibatan mereka dalam penyelenggaraan organisasi.

#### b. Komunikasi Horizontal

Menurut Daft (2003) komunikasi horizontal merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan yang sama, posisi yang sama, jabatan yang sama, maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi. Menurut Daft, komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas.

#### c. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak kepada pihak lain dalam posisi yang berbeda, dimana kedua pihak tidak berada pada jalur struktur yang sama. Komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain. Koontz (1989:175) mengatakan bahwa komunikasi silang ini tidak mengikuti hirarki organisasi tetapi memotong garis komando.

Menurut Gibson et al (1997:59) komunikasi diagonal merupakan saluran komunikasi yang jarang digunakan dalam organisasi, namun penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui saluran-saluran lain. Penggunaan komunikasi ini selain untuk menanggapi kebutuhan dinamika lingkungan organisasi yang rumit, juga akan mempersingkat waktu dan memperkecil upaya yang dilakukan oleh organisasi.

#### f. Adanya usaha dari tiap individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan

Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang

mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perusahaan yang memiliki manajemen yang baik dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja dan kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan dan perilaku dalam melakukan pengembangan, dimana hal tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Jika dalam sebuah organisasi tidak memiliki manajemen yang baik dalam pengelolaan dan pengembangan karir maka akan muncul ketidakpuasan dari karyawan terhadap kinerja pimpinan perusahaan dan produktivitas organisasi akan berjalan lambat karena karyawan merasa kesempatan untuk mendapatkan jenjang karir didalam organisasi tidak akan mereka dapatkan. Jadi, pengembangan karir merupakan hal yang penting untuk mendorong kinerja karyawan.

- g. Adanya sistem imbalan yang merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif serta performansi dan pengembangan pegawai

Menurut Hasibuan (2017:119) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

## **Tujuan Dan Asas Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi
2. Kepuasan kerja Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi
3. Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah
4. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya
5. Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relative kecil
6. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik
7. Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya
8. Pengaruh buruh Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari

## **Asas Asas Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017:122) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

1. Asas adil Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan
2. Asas layak dan wajar Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten

## **Bentuk-Bentuk Kompensasi**

Menurut Nawawi (2011:316) Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

## **Sistem Kompensasi**

Menurut Sutrisno (2009:195) Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya adalah:

1. Sistem waktu Dalam sistem waktu kompensasi diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini dapat diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu adalah yang malas pun tetap dibayar sebesar perjanjian
2. Sistem hasil Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti terpotong, per meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang akan dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan berdasarkan lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi
3. Sistem borongan Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka. Prinsip pengupahan dan pengajian serta problema yang sering dijumpai dalam masalah itu antara lain adalah berkenaan dengan tingkat pembayaran,

struktur pembayaran, penentuan pembayaran kepada individu, metode pembayaran, intensif, dan pengendalian pembayaran. Untuk menentukan tingkat besarnya pembayaran atau gaji dari suatu kelompok jabatan atau suatu pekerjaan biasanya dipertimbangkan berdasarkan tingkat kesulitan dari jabatan tersebut.

Adapun aspek-aspek yang dinilai dari tuntutan dari jabatan tersebut mencakup:

1. Tuntutan keahlian (*skill*) yang meliputi pengetahuan, pengalaman dan kemandirian
2. Tuntutan upaya (*effort*) meliputi tuntutan fisik dan tuntutan perhatian
3. Tuntutan tanggung jawab meliputi besarnya atau nilai peralatan, material, keuangan, keselamatan dan kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya
4. Tuntutan lingkungan yang meliputi keadaan lingkungan kerja dan bahaya kecelakaan

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Menurut Sutrisno (2009:190) Organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh:

1. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi. Penawaran tenaga kerja artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan

dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.

3. Serikat buruh atau organisasi karyawan Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemenamaan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi
4. Produktivitas kerja/prestasi kerja karyawan Kemampuan karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan
5. Biaya hidup Tingkat biaya hidup di suatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi
6. Posisi atau jabatan karyawan Tingkat jabatan yang dipegang karyawan akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan
7. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin tinggi pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya
8. Sektor pemerintah Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menerbitkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan/organisasi, serta instansi-instansi lainnya, agar karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam pemberian upah minimum bagi karyawan

- h. Organisasi dan bagian-bagian bekerjasama dengan baik dan konflik yang terjadi selalu diselesaikan dengan mengacu pada kepentingan bersama.

Konflik antar orang di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah produktif bila dikelola secara baik. Demikian pula Edelman (1997) menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis, akan dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas dan meningkatkan kepuasan kerja. Akan tetapi sebaliknya, manajemen konflik yang tidak efektif dengan cara menerapkan sanksi yang berat bagi penentang dan berusaha menekan bawahan yang menentang kebijakan sehingga iklim organisasi semakin buruk dan meningkatkan sifat ingin merusak. (Owens, 1991).

Konflik antar individu atau antar kelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. Maka dari itu, pimpinan organisasi dituntut memiliki kemampuan tentang manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik. Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah cara yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik (Hendricks.,1992). Demikian halnya Criblin (1982:219) mengartikan manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.

Winardi (1994) berpendapat bahwa, manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan;

1. Menstimulasi konflik,
2. Mengurangi atau menekan konflik dan

### 3. Menyelesaikan konflik

Stimulasi konflik diperlukan apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu;

1. Memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku,
2. Merestrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru
3. Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami,
4. Meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya
5. Memilih pimpinan baru yang lebih demokratis

Tindakan mengurangi konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan produktivitas kerja di tiap unit/bagian serta merintangai pencapaian tujuan. Teknik pengurangan konflik yang dapat dilakukan manajer adalah, (1) Memisahkan kelompok/unit yang berlawanan, (2) Menerapkan peraturan kerja yang bab, (3) Meningkatkan interaksi antar kelompok, (4) Memfungsikan peran integrator, (5) Mendorong negosiasi, (6) Meminta bantuan konsultan pihak ketiga, (7) Mutasi/rotasi jabatan/pekerjaan, (8) Mengembangkan tujuan yang lebih tinggi, (9) Mengadakan pelatihan pekerjaan (*job training*).

Penyelesaian konflik berkenaan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat mempengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan. Metode penyelesaian konflik yang paling banyak digunakan menurut Winardi (2004) adalah dominasi, kompromis dan pemecahan problem secara integratif.

Mencegah terjadinya konflik menekankan pada:

1. Tujuan organisasi lebih penting daripada tujuan kelompok/unit,
2. Struktur tugas yang stabil dan dapat diramalkan,
3. Meningkatkan dan mengembangkan komunikasi antar anggota pada unit berbeda,
4. Menghindari situasi menang-kalah yang dapat mengorbankan pihak lain.

Konflik yang muncul dalam teamwork yang merupakan akibat adanya perbedaan kepribadian, persepsi, pengalaman, tujuan, motivasi ataupun kepercayaan tiap anggota organisasi yang saling berinteraksi sosial dalam pekerjaan. Tak dapat disangkal lagi jika hingga kini kita makin akrab dengan konflik. Namun kini kita tak perlu lagi merasa takut karena ternyata konflik yang terjadi tidak selamanya membawa akibat buruk sepanjang dapat dikelola dengan baik. Justru dengan adanya konflik akan memancing daya kreasi dan inovasi anggota organisasi baik secara individu maupun secara kolektif. Lacey (2003:20) memperingatkan bahwa, pemecahan konflik bukanlah berarti menghilangkan konflik, melainkan menyambutnya dengan baik dalam kehidupan kita, belajar darinya dan terus bergerak maju. Lebih tepat lagi, kita perlu mengalir bersama konflik.

3. Pendekatan sasaran (*goals approach*) di mana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana. Pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana suatu lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Sasaran yang penting diperhatikan dalam pengukuran efektivitas dengan pendekatan ini adalah sasaran yang realistis untuk memberikan hasil maksimal berdasarkan sasaran resmi *Official Goal*.

Etizoni (1964) dikutip oleh Waluyo (2007:84) mengemukakan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi yang disebutnya "System Model" mencakup empat kriteria sebagai berikut:

- a. Kriteria adaptasi; dipersoalkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.
- b. Kriteria integrasi; yaitu pengukuran terhadap kemampuan suatu organisasi untuk menjadikan sosialisasi pengembangan konsensus dan komunikasi dengan beberapa macam organisasi lainnya
- c. Kriteria motivasi anggota; dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterkaitan dan hubungan antara perilaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.
- d. Kriteria produksi; yaitu usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah organisasi dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

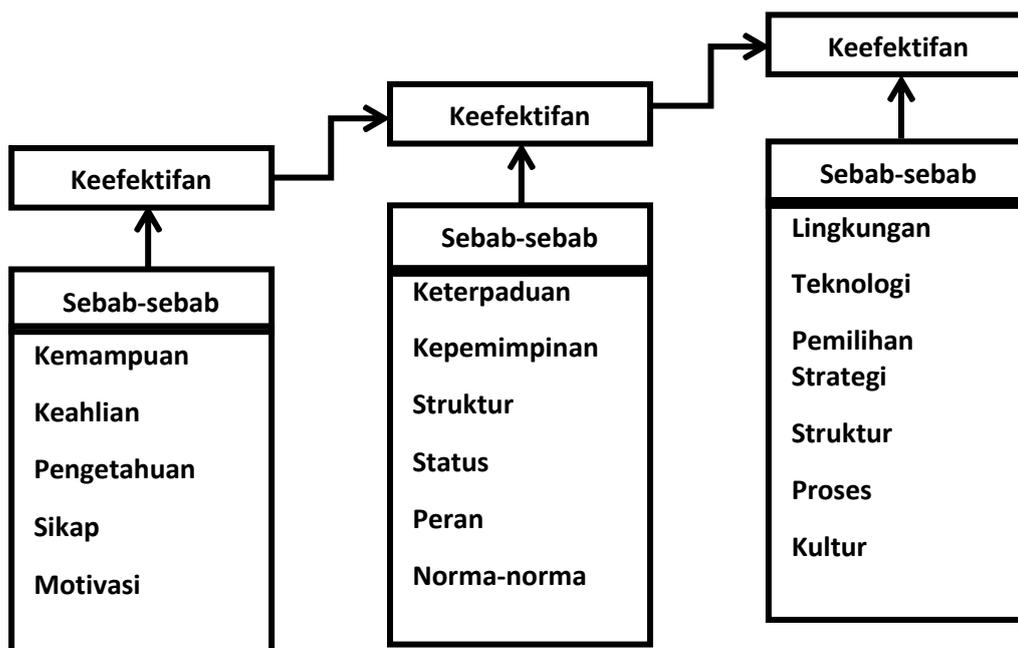
Efektivitas organisasi merupakan akhir (*ultimate criterion*) baik atau buruknya suatu manajemen. Tanpa adanya efektivitas, kesejahteraan organisasi dan kemauannya berada dalam bahaya. Para ahli manajemen sependapat, bahwa efektivitas merupakan tugas utama suatu manajemen. yang mengemukakan efektivitas itu sebagai mendapat keuntungan yang banyak, tetapi juga efektivitas itu diukur dengan jumlah barang atau kualitas pelayanan yang dihasilkan (Steer, 1985:70). Para pengamat organisasi sering berasumsi bahwa untuk mengidentifikasi kriteria penilaian efektivitas adalah hal yang mudah, padahal kriteria itu sendiri sebenarnya tidak bisa diukur (*intangible*) (Steers,1985:70).

Berdasarkan pandangan beberapa ahli organisasi manajemen mengenai konsepsi penilaian efektivitas organisasi, Indrawijaya (1986:228) dikutip oleh Waluyo (2007:83) menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menentukan efektivitas organisasi hanya menurut tingkat prestasi suatu organisasi adalah suatu pandangan yang terlalu menyederhanakan hakikat penilaian efektivitas organisasi. Kita mengetahui bahwa tiap organisasi mempunyai beberapa sasaran diantaranya sering terdapat persaingan. Persoalannya adalah bagaimana caranya mengembangkan suatu rangkaian atau kumpulan sasaran yang dapat dicapai dengan batasan sarana, sumber daya dan dana yang tersedia.
- b. Tidak semua kriteria sekaligus dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi. Keinginan untuk meningkatkan keuntungan, umpamanya dapat menyebabkan seseorang terlalu optimis dalam hal potensi pemasaran. Ini sering menyebabkan timbulnya efek samping yaitu kurangnya perhatian terhadap usaha mempertahankan kelangsungan hidup organisasi.
- c. Pengukuran efektivitas organisasi sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria, seperti efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi dan sebagainya.

#### **II.1.4 Faktor Penyebab Efektivitas**

Keefektifan organisasi tidak dipandang sebagai suatu variabel yang berdiri sendiri tetapi disebabkan pula oleh variabel lainnya yaitu sebab-sebab keefektifan, Steers (1985:28) mengidentifikasi sebab-sebab keefektifan organisasi kelompok dan individu sebagaimana gambar berikut ini :



Gambar 2.2 Sebab-Sebab

Sumber : Waluyo (2007, 88)

## II.2 Konsep Pelayanan

Pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan yang langsung melalui aktivitas lain. Proses dalam pengertian ini adalah terbatas pada kegiatan manajemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Pelayanan publik merupakan pelayanan dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Gie (2000:20) mengemukakan bahwa pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi, mengamalkan dan mengabdikan diri. Sedangkan Moenir (2007:32) mengatakan bahwa pelayanan adalah serangkaian proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain. Aktivitas yang dimaksud di sini adalah proses penggunaan akal, pikiran, panca indera dan anggota badan dan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa.

Dari kedua pengertian pelayanan tersebut di atas dapat dilihat bahwa pelayanan merupakan sesuatu kegiatan yang mengurus,

mengamalkan dan mengabdikan diri kepada orang banyak yang menyatakan sebagai suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Pelayanan publik sebagai indikator penting dalam penilaian kinerja pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Penyelenggaraan pemerintahan dikatakan baik jika pelayanan publik yang dilakukan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Pelayanan yang baik dan berkualitas memberikan implikasi kepuasan kepada masyarakat, karena masyarakat secara langsung menilai terhadap kinerja pelayanan yang diberikan. Indikator kepuasan masyarakat itulah yang menjadi tolak ukur keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan.

Ada korelasi dan kohesi yang saling berkaitan antara penyelenggaraan pemerintahan dengan pelayanan yang diberikan. Setiap lembaga publik pastinya bersentuhan dengan aspek pelayanan publik atau berhubungan langsung dengan masyarakat, sebagai bagian yang utama dalam penyelenggaraan pemerintahan, selain pihak swasta. Pemerintah sebagai penyedia pelayanan mengatur proses dan tata cara pemberian pelayanan yang baik sesuai dengan standar yang ditentukan, dalam hal ini adalah maklumat pelayanan dan Standar Operasional Prosedur (SOP). Ketentuan dan persyaratan penerima pelayanan tentunya juga diatur sedemikian rupa, sehingga pelayanan yang dilakukan sesuai dengan harapan bersama. Selain teknis pelayanan, aspek non teknis juga memengaruhi proses pelayanan. Termasuk di dalamnya adalah kualitas sumber daya aparatur pelayanan. Kualitas dan kompetensi aparatur pelayanan juga dapat memengaruhi pelayanan yang diberikan.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dalam Pasal 1 ayat (1) bahwa pelayanan publik adalah kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dipertegas pula dalam ayat (7) bahwa standar pelayanan

adalah tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur.

Dari uraian dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tersebut di atas memberikan penegasan bahwa pemerintah berkewajiban memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat sebagai penerima pelayanan, sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Yaitu pelayanan yang baik, mudah, murah, cepat dan terukur adalah amanah yang harus dilakukan oleh penyelenggara pelayanan dalam pemberian pelayanan. Hal itu sebagai upaya untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dalam pelayanan publik. Tantangannya adalah pemerintah harus menyediakan sarana prasarana yang memadai dan penyediaan sumber daya aparatur yang kompeten dan berkualitas sebagai syarat untuk menjalankan pelayanan publik yang prima.

Pemberian pelayanan harus ditafsirkan secara detail dalam pelaksanaannya mengacu pada aspek-aspek pemerintahan yang baik. Masyarakat sebagai penerima pelayanan harus diperlakukan sama adil serta setara. Ketentuan itu sudah diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang meliputi : (a) pengertian dan batasan penyelenggaraan pelayanan publik; (b) asas, tujuan, dan ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan publik; (c) pembinaan dan penataan pelayanan publik; (d) hak, kewajiban larangan bagi seluruh pihak yang terkait dalam penyelenggaraan pelayanan publik; (e) aspek penyelenggaraan pelayanan, sistem informasi, sarana dan prasarana, biaya pelayanan, pengelolaan dan pengaduan dan penilaian kinerja; (f) peran serta masyarakat; (g) penyelesaian pengaduan dalam penyelenggaraan pelayanan; dan (h) sanksi

Pelayanan publik menjadi tujuan penting dalam penyelenggaraan organisasi birokrasi. Pelayanan publik menjadi indikator utama dalam

pengukuran kinerja aparatur. Dari pengukuran kinerja itulah, kualitas aparatur dapat dikontrol secara baik, sehingga menghasilkan kualitas kinerja yang efektif dan efisien yang diinterpretasikan dalam kualitas pelayanan publik.

Kencana Syafie dan Welasari (2015), memberikan pemahaman tentang ketentuan sebuah pelayanan itu berkualitas, sebagai berikut:

1. Adanya keandalan (*reliability*)
2. Adanya tanggapan baik (*responsiveness*)
3. Adanya kecakapan yang berwenang (*competence*)
4. Adanya jalan untuk memulai (*access*)
5. Adanya sopan santun (*courtesy*)
6. Adanya hubungan baik (*communication*)
7. Adanya jaminan (*credibility*)
8. Adanya pengertian (*understanding*)
9. Adanya penampilan yang baik (*appearance*)

Pelayanan menjadi bagian tidak terpisahkan dari penyelenggaraan pemerintahan. Pelayanan merupakan bentuk konkret pemerintah dalam melayani masyarakat. Kebutuhan masyarakat terhadap pemerintah adalah bersifat administratif maupun pemenuhan terhadap barang atau jasa. Pemerintah sebagai penyedia pelayanan tentunya harus melakukan pelayanan publik secara optimal untuk menghasilkan pelayanan publik yang dibutuhkan oleh masyarakat. Namun demikian, pelayanan publik yang baik harus didukung oleh tingkat partisipasi yang baik juga. Masyarakat sebagai penerima pelayanan juga harus bersifat aktif dan partisipatif dalam penerimaan pelayanan, pemenuhan terhadap standar pemenuhan pelayanan, mendukung program-program pelayanan yang dilakukan secara baik. Pemenuhan pelayanan yang baik adalah dengan tidak ada ketimpangan antara penerima dan pemberi pelayanan.

## II.3 Konsep Pajak

### II.3.1 Definisi Pajak

Salah satu usaha untuk mewujudkan kemandirian suatu bangsa atau Negara dalam pembiayaan pembangunan yaitu menggali sumber dana yang berasal dari dalam negeri berupa pajak. Pajak digunakan untuk membiayai pembangunan yang berguna bagi kepentingan bersama.

Apabila membahas pajak, banyak para ahli memberikan batasan tentang pajak, diantaranya pengertian pajak yang dikemukakan oleh Andriani (1991:2) dalam Waluyo (2011) adalah :

“Pajak adalah iuran kepada Negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan, dengan tidak dapat mendapat prestasi kembali, yang langsung dapat ditunjuk, dan gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubung dengan tugas Negara yang menyelenggarakan pemerintahan”.

Dalam definisi di atas lebih memfokuskan pada fungsi budgeter dari pajak, sedangkan pajak masih mempunyai fungsi lainnya yaitu fungsi mengatur. Apabila memerhatikan coraknya, dalam memberikan batasan pengertian pajak dapat dibedakan dari berbagai macam ragamnya yaitu dari segi ekonomi, segi hukum, segi sosiologi, dan lain sebagainya. Hal ini juga akan mewarnai titik berat diletakkannya, sebagai contoh segi penghasilan, segi daya beli, namun kebanyakan lebih bercorak pada ekonomi.

Kutipan beberapa pengertian pajak yang dikemukakan para ahli lainnya, adalah sebagai berikut :

1. Pengertian pajak menurut Seligman (1925) dalam buku *Essay in Taxation* yang diterbitkan di Amerika menyatakan *“Tax is compulsory contribution from the person, to the government to depray the expenses incurred in the common interest of all, without reference to special benefit conferred.”* Dari definisi di atas terlihat adanya kontribusi

seseorang yang ditujukan kepada Negara tanpa adanya manfaat yang ditujukan secara khusus pada seseorang. Memang demikian halnya bahwa bagaimanapun juga pajak itu ditujukan manfaatnya kepada masyarakat.

2. Pengertian pajak menurut Taylor (1984) memberikan batasan pajak seperti di atas hanya menggantikan *without reference* dengan *with little reference*.
3. Pengertian pajak menurut Feldmann (1949) adalah prestasi yang dipaksakan sepihak oleh dan terutang kepada pengusaha (menurut norma-norma yang ditetapkannya secara umum), tanpa adanya kontra prestasi, dan semata-mata digunakan untuk menutup pengeluaran-pengeluaran umum.”
4. Pengertian pajak menurut Smeets (1951) adalah presentasi kepada pemerintah yang terutang melalui norma-norma umum dan yang dapat dipaksakannya, tanpa adanya kontra prestasi yang dapat ditunjukkan dalam hal yang individual, dimaksudkan untuk membiayai pengeluaran pemerintah.
5. Pengertian pajak menurut Soemahamidjaja (1964) adalah iuran wajib berupa uang atau barang yang dipungut oleh penguasa berdasarkan norma-norma hukum, guna menutup biaya produksi barang-barang dan jasa-jasa kolektif dalam mencapai kesejahteraan umum. Dari definisi di atas tidak tampak istilah “dipaksakan” karena bertitik tolak pada istilah “iuran wajib”. Sisi lainnya yang berhubungan dengan kontra prestasi menekankan pada mewujudkan kontraprestasi itu diperlukan pajak.
6. Soemitro (1990:5) menyatakan “Pajak adalah iuran pajak kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat disahkan) dengan tidak mendapat jasa timbal (kontraprestasi), yang langsung dapat ditujukan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.”

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak, adalah :

1. Pajak dipungut berdasarkan undang-undang serta aturan pelaksanaannya yang sifatnya dapat dipaksakan.
2. Dalam pembayaran pajak tidak dapat ditunjukkan adanya kontraprestasi individual oleh pemerintah.
3. Pajak dipungut oleh negara baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.
4. Pajak diperuntukkan bagi pengeluaran-pengeluaran pemerintah, yang bila dari pemasukannya masih terdapat surplus, dipergunakan untuk membiayai *public investment*.
5. Pajak dapat pula mempunyai tujuan selain *budgeter*, yaitu mengatur.

### **II.3.2 Fungsi Pajak**

Menurut Waluyo dan Ilyas (2003) sebagaimana telah diketahui ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak dari berbagai definisi terlihat adanya dua fungsi pajak yaitu :

#### **1. Fungsi Penerimaan (*Budgeteir*)**

Pajak berfungsi sebagai sumber dana yang diperuntukkan bagi pembiayaan pengeluaran-pengeluaran pemerintah.

#### **2. Fungsi Mengatur (*Reguler*)**

Pajak berfungsi sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijakan di bidang sosial dan ekonomi.

### **II.3.3 Syarat Pemungutan Pajak**

Menurut Mardiasmo (2011:2) pemungutan pajak harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Pemungutan Pajak Harus Adil (Syarat Keadilan)

Sesuai dengan tujuan hukum, yakni mencapai keadilan. Undang-undang dan pelaksanaan pemungutan harus adil. Adil dalam perundang-undangan diantaranya mengenakan pajak secara umum dan merata serta disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Sedangkan adil dalam pelaksanaannya yakni dengan memberikan hak bagi wajib pajak untuk mengajukan keberatan, penundaan dalam pembayaran dan mengajukan banding kepada pertimbangan pajak.

2. Pemungutan Pajak Harus Berdasarkan Undang-Undang (Syarat Yuridis)

Di Indonesia, pajak diatur dalam UUD 1945 pasal 23 ayat 2. Hal ini memberikan jaminan hukum untuk menyatakan keadilan baik Negara maupun warganya.

3. Tidak Mengganggu Perekonomian (Syarat Ekonomi)

Pemungutan tidak boleh mengganggu kelancaran produksi maupun perdagangan sehingga tidak menimbulkan kelesuan perekonomian masyarakat.

4. Pemungutan Pajak Harus Efisien (Syarat Finansial)

Sesuai dengan budgeter, biaya pemungutan pajak harus dapat ditekan sehingga lebih rendah dari hasil pemungutannya.

5. Sistem Pemungutan Pajak Harus Sederhana

Sistem pemungutan sederhana akan memudahkan dalam mendorong masyarakat untuk memenuhi kewajiban perpajakannya. Syarat ini telah dipenuhi oleh undang-undang yang baru.

### **II.3.4 Pembagian Pajak Menurut Golongan, Sifat, dan Pemungutannya**

Menurut Waluyo dan Ilyas (2003:13) pajak dapat dikelompokkan ke dalam kelompok :

1. Menurut golongan

- a. Pajak langsung adalah pajak yang pembebanannya tidak dapat dilimpahkan pihak lain, tetapi harus menjadi beban langsung Wajib Pajak yang bersangkutan. Sebagai contoh Pajak Penghasilan.
- b. Pajak tidak langsung adalah pajak yang pembebanannya dapat dilimpahkan ke pihak lain. Sebagai contoh Pajak Pertambahan Nilai.

2. Menurut sifat

Pembagian pajak menurut sifat dimaksudkan perbedaan dan pembagiannya berdasarkan ciri-ciri prinsip :

- a. Pajak subjektif, adalah pajak yang berpangkal atau berdasarkan pada subjeknya yang selanjutnya dicari syarat objektifnya, dalam arti memerhatikan keadaan dari Wajib Pajak.

*Contoh* : Pajak Penghasilan

- b. Pajak objektif, adalah pajak yang berpangkal atau berdasarkan pada objeknya, tanpa memerhatikan keadaan diri Wajib Pajak.

*Contoh* : Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah.

3. Menurut pemungut dan pengelolanya

- a. Pajak pusat, adalah pajak yang dipungut oleh pemerintah pusat dan digunakan untuk membiayai rumah tangga negara.

*Contoh* : Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan Atas Barang Mewah, Pajak Bumi dan Bangunan, dan Bea Materai

- b. Pajak daerah, adalah pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah dan digunakan untuk membiayai rumah tangga daerah.

*Contoh* : Pajak reklama, pajak hiburan.

### **II.3.5 Cara Pemungutan Pajak**

Menurut Waluyo dan Ilyas (2003:17) cara pemungutan pajak, sebagai berikut :

### 1. *Stelsel Pajak*

Cara pemungutan pajak dilakukan berdasarkan 3 (tiga) stelsel, yaitu :

a. *Stelsel nyata (riil stelsel)*

Pemungutan pajak didasarkan pada objek (penghasilan) yang nyata, sehingga pemungutannya baru dapat dilakukan pada akhir tahun pajak, yakni setelah penghasilan yang sesungguhnya telah dapat diketahui. Kelebihan *stelsel* ini adalah pajak yang dikenakan lebih realistis. Kelemahannya adalah pajak baru dapat dikenakan pada akhir periode (setelah penghasilan riil diketahui).

b. *Stelsel anggapan (fictive stelsel)*

Pengenakan pajak didasarkan pada suatu anggapan yang diatur oleh undang-undang sebagai contoh, penghasilan suatu tahun dianggap sama dengan tahun sebelumnya sehingga pada awal tahun pajak telah dapat ditetapkan besarnya pajak yang dibayar selama tahun berjalan, tanpa harus menunggu akhir tahun.

Kelemahannya adalah pajak yang dibayar tidak berdasarkan pada keadaan yang sesungguhnya.

c. *Stelsel campuran*

*Stelsel* ini merupakan kombinasi antara *stelsel* nyata dan *stelsel* anggapan. Pada awal tahun, besarnya pajak dihitung berdasarkan suatu anggapan, kemudian pada akhir tahun besarnya pajak disesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya. Apabila besarnya pajak menurut kenyataan lebih besar daripada pajak menurut anggapan, maka Wajib Pajak harus menambah kekurangannya. Demikian pula sebaliknya, apabila lebih kecil, maka kelebihanannya dapat diminta kembali.

### **II.3.6 Sistem Pemungutan Pajak**

Menurut Waluyo dan Ilyas (2003:18) sistem pemungutan pajak dapat dibagi menjadi :

a. *Official Assessment System*

Sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pemerintah (fiskus) untuk menentukan besarnya pajak yang terutang.

b. Ciri-ciri *Official Assessment System* :

- 1) Wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang berada pada fiskus.
- 2) Wajib Pajak bersifat pasif
- 3) Utang pajak timbul setelah dikeluarkan surat ketetapan pajak oleh fiskus.

c. *Self Assessment System*

Sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang, kepercayaan, tanggung jawab kepada Wajib Pajak untuk menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus dibayar.

d. *Withholding System*

Sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak memberi wewenang kepada pihak ketiga untuk memotong atau memungut besarnya pajak yang terutang oleh Wajib Pajak.

### **II.3.7 Asas Pemungutan Pajak**

Menurut Waluyo dan Ilyas (2003:17) terdapat tiga asas yang digunakan untuk memungut pajak dalam Pajak Penghasilan, yaitu:

a. Asas Tempat Tinggal

Negara – negara mempunyai hak untuk memungut atas seluruh penghasilan Wajib Pajak berdasarkan tempat tinggal Wajib Pajak.

Wajib Pajak yang bertempat tinggal di Indonesia dikenai pajak atas penghasilan yang diterima atau diperoleh, yang berasal dari Indonesia atau berasal dari luar negeri (Pasal 4 Undang-undang Pajak Penghasilan)

b. Asas Kebangsaan

Pengenaan pajak dihubungkan dengan suatu negara. Asas ini diberlakukan kepada setiap orang asing yang bertempat tinggal di Indonesia untuk membayar pajak.

c. Asas Sumber

Negara mempunyai hak untuk memungut pajak atas penghasilan yang bersumber pada suatu negara yang memungut pajak. Dengan demikian Wajib Pajak menerima atau memperoleh penghasilan dari Indonesia dikenakan pajak di Indonesia tanpa memerhatikan tempat tinggal Wajib Pajak.

### **II.3.8 Perlawanan Terhadap Pajak**

Menurut Waluyo dan Ilyas (2003:14) perlawanan terhadap pajak dapat dibedakan menjadi perlawanan pasif dan perlawanan aktif.

1. Perlawanan Pasif

Perlawanan pasif berupa hambatan yang mempersulit pemungutan pajak dan mempunyai hubungan erat dengan struktur ekonomi.

2. Perlawanan Aktif

Perlawanan aktif secara nyata terlihat pada semua usaha dan perbuatan yang secara langsung ditujukan kepada pemerintah (fiskus) dengan tujuan untuk menghindari pajak.

### **II.4 Konsep Pajak Daerah**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, bahwa pajak daerah dan retribusi daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai pelaksanaan pemerintahan daerah. Dan juga berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 pasal 1 ayat (10) 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. Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 juga lebih mempertegas pengertian pajak dalam tataran pemerintahan yang lebih rendah (daerah), sebagai berikut: "Pajak daerah 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.

#### **II.4.1 Jenis Pajak Daerah**

Menurut Undang–Undang Nomor 28 Tahun 2009 , jenis pajak daerah terbagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu :

1. Pajak Provinsi
  - 1) Pajak Kendaraan Bermotor (PKB);
  - 2) Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB);
  - 3) Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB);
  - 4) Pajak Air Permukaan; dan
  - 5) Pajak Rokok.
2. Pajak Kabupaten/Kota
  - 1) Pajak Hotel;
  - 2) Pajak Restoran;
  - 3) Pajak Hiburan;
  - 4) Pajak Reklame;
  - 5) Pajak Penerangan Jalan;
  - 6) Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan;
  - 7) Pajak Parkir;
  - 8) Pajak Air Tanah;
  - 9) Pajak Sarang Burung Walet;
  - 10) Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan; dan
  - 11) Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan.

## II.4.2 Tarif Pajak Daerah

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 telah ditentukan besaran tarif pajak yang dapat ditetapkan oleh pemerintah daerah untuk masing-masing jenis pajak daerah, yaitu :

1. Tarif Pajak Kendaraan Bermotor pribadi ditetapkan sebagai berikut :
  - a. Untuk kepemilikan Kendaraan Bermotor pertama paling rendah sebesar 1% (satu persen) dan paling tinggi sebesar 2% (dua persen);
  - b. Untuk kepemilikan Kendaraan Bermotor kedua dan seterusnya tarif dapat ditetapkan secara progresif paling rendah sebesar 2% (dua persen) dan paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen).
2. Tarif Pajak Kendaraan Bermotor angkutan umum, ambulans, pemadam kebakaran, sosial keagamaan, Lembaga sosial dan keagamaan, Pemerintah/TNI/POLRI, Pemerintah Daerah, dan kendaraan lain yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah, ditetapkan paling rendah sebesar 0,5% (nol koma lima persen) dan paling tinggi sebesar 1% (satu persen).
3. Tarif Pajak Kendaraan Bermotor alat-alat berat dan alat-alat besar ditetapkan paling rendah sebesar 0,1% (nol koma satu persen) dan paling tinggi sebesar 0,2% (nol koma dua persen).
4. Tarif Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor ditetapkan paling tinggi masing-masing sebagai berikut :
  - a. Penyerahan pertama sebesar 205 (dua puluh persen); dan
  - b. Penyerahan kedua dan seterusnya sebesar 1% (satu persen).
5. Khusus untuk Kendaraan Bermotor alat-alat berat dan alat-alat besar yang tidak menggunakan jalan umum tarif pajak ditetapkan paling tinggi masing-masing sebagai berikut :
  - a. Penyerahan pertama sebesar 0,75% (nol koma tujuh lima persen);
  - b. Penyerahan kedua dan seterusnya sebesar 0,075% (nol koma nol tujuh lima persen).
6. Tarif Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen). Khusus tarif Pajak Bahan Bakar

Kendaraan Bermotor untuk bahan bakar kendaraan umum dapat ditetapkan paling sedikit 50% (lima puluh persen) lebih rendah dari tarif Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor untuk kendaraan pribadi.

7. Tarif Pajak Air Permukaan ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen).
8. Tarif Pajak Rokok ditetapkan sebesar 10% (sepuluh persen) dari cukai rokok.
9. Tarif Pajak Hotel ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen).
10. Tarif Pajak Restoran ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen).
11. Tarif Pajak Hiburan ditetapkan paling tinggi sebesar 35% (tiga puluh lima persen).
12. Tarif Pajak Reklame ditetapkan paling tinggi sebesar 25% (dua puluh lima persen).
13. Tarif Pajak Penerangan Jalan ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen).
14. Tarif Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan ditetapkan paling tinggi sebesar 25% (dua puluh lima persen).
15. Tarif Pajak Parkir ditetapkan paling tinggi sebesar 30% (tiga puluh persen).
16. Tarif Pajak Air Tanah ditetapkan paling tinggi sebesar 20% (dua puluh persen).
17. Tarif Pajak Sarang Burung Walet ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen).
18. Tarif Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan ditetapkan paling tinggi sebesar 0,3% (nol koma tiga persen).
19. Tarif Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan ditetapkan paling tinggi sebesar 5% (lima persen).

## **II.5 Pajak Kendaraan Bermotor**

Berdasarkan Undang–Undang Nomor 28 Tahun 2009 pasal 1 tentang Pajak Kendaraan Bermotor, yaitu pajak atas kepemilikan dan/atau penguasaan kendaraan bermotor. Kendaraan Bermotor adalah semua kendaraan beroda beserta gandengannya yang digunakan di semua jenis jalan darat, dan digerakkan oleh peralatan teknik berupa motor atau peralatan lainnya yang berfungsi untuk mengubah suatu sumber daya energi tertentu menjadi tenaga gerak kendaraan bermotor yang bersangkutan termasuk alat-alat berat dan alat-alat besar yang dalam operasinya menggunakan roda dan motor dan tidak melekat secara permanen serta kendaraan bermotor yang dioperasikan di air.

### **II.5.1 Objek Pajak Kendaraan Bermotor**

Objek Pajak Kendaraan Bermotor adalah kepemilikan dan/atau penguasaan Kendaraan Bermotor. Termasuk dalam pengertian Kendaraan Bermotor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah :

1. Kendaraan bermotor beserta gandengannya, yang dioperasikan di semua jenis jalan darat; dan
2. Kendaraan bermotor yang dioperasikan di air dengan ukuran isi kotor GT 5 (Lima Gross Tonnage) sampai dengan GT 7 (Tujuh Gross Tonnage).

### **II.5.2 Bukan Objek Pajak Kendaraan Bermotor**

Pada pajak kendaraan bermotor, tidak semua kepemilikan dan atau penguasaan kendaraan bermotor dikenakan pajak. Berdasarkan Undang–Undang Nomor 28 Tahun 2009 Pasal 3 Ayat (3), dikecualikan dari pengertian kendaraan bermotor yang kepemilikan dan penguasaan atasnya menjadi objek pajak kendaraan bermotor adalah :

1. Kereta api;

2. Kendaraan Bermotor yang semata-mata digunakan untuk keperluan pertahanan dan keamanan negara;
3. Kendaraan Bermotor yang dimiliki dan/atau dikuasai kedutaan, konsulat, perwakilan negara asing dengan asas timbal balik dan Lembaga-lembaga internasional yang memperoleh fasilitas pembebasan pajak dari Pemerintah; dan
4. Objek Pajak lainnya yang ditetapkan dalam Peraturan Daerah.

### **II.5.3 Subjek Pajak dan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor**

Subjek pajak kendaraan bermotor adalah orang pribadi atau badan yang memiliki dan atau menguasai kendaraan bermotor (pasal 4 ayat (1) Undang–Undang Nomor 28 Tahun 2009). Makna yang terkandung dalam pengertian memiliki dan atau menguasai adalah sebagai berikut:

1. Subjek pajak memiliki kendaraan bermotor
2. Subjek pajak memiliki dan menguasai kendaraan bermotor
3. Subjek pajak hanya menguasai dan tidak memiliki kendaraan bermotor

Ketiga makna tersebut, harus tercermin dalam substansi pengertian wajib pajak kendaraan bermotor sehingga dapat dikenakan pajak kendaraan pajak kendaraan bermotor. Adapun pengertian wajib pajak kendaraan bermotor menurut pasal 4 ayat (2) Undang–Undang Nomor 28 Tahun 2009, ternyata terdapat perbedaan secara prinsipil. Perbedaannya adalah wajib pajak kendaraan bermotor hanya terbatas pada kepemilikan kendaraan bermotor atau kepemilikan dan menguasai kendaraan bermotor. Apabila subjek pajak kendaraan bermotor hanya menguasai kendaraan bermotor (bukan sebagai pemilik kendaraan bermotor) berarti tidak termasuk ke dalam pengertian wajib pajak kendaraan bermotor. Dalam arti tidak dapat dikenakan pajak kendaraan bermotor karena tidak dapat ditingkatkan dari subjek pajak kendaraan bermotor menjadi wajib pajak kendaraan bermotor.

#### **II.5.4 Dasar Pengenaan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor**

Dasar pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor adalah hasil perkalian dari 2 (dua) unsur pokok:

1. Nilai Jual Kendaraan Bermotor; dan
2. Bobot yang mencerminkan secara relatif tingkat kerusakan jalan dan/atau pencemaran lingkungan akibat penggunaan Kendaraan Bermotor.

Khusus untuk Kendaraan Bermotor yang digunakan di luar jalan umum, termasuk alat-alat berat dan alat-alat besar serta kendaraan di air, dasar pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor adalah Nilai Jual Kendaraan Bermotor.

#### **II.5.5 Tarif Pajak Kendaraan Bermotor**

Berdasarkan Undang–Undang Nomor 28 Tahun 2009 pasal 6 ayat (1) Tarif Pajak Kendaraan Bermotor pribadi ditetapkan sebagai berikut:

- a. Untuk kepemilikan Kendaraan Bermotor pertama paling rendah sebesar 1% (satu persen) dan paling tinggi sebesar 2% (dua persen);
- b. Untuk kepemilikan Kendaraan Bermotor kedua dan seterusnya tarif dapat ditetapkan secara progresif paling rendah sebesar 2% (dua persen) dan paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen).

Kepemilikan Kendaraan Bermotor didasarkan atas nama dan/atau alamat yang sama. Tarif Pajak Kendaraan Bermotor angkutan umum, ambulans, pemadam kebakaran, sosial keagamaan, Lembaga sosial dan keagamaan, Pemerintah/TNI/POLRI, Pemerintah Daerah, dan kendaraan lainnya yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah, ditetapkan paling rendah sebesar 0,5 (nol koma lima persen) dan paling tinggi sebesar 1% (satu persen).

1. Tarif Pajak Kendaraan Bermotor alat-alat berat dan alat-alat besar ditetapkan paling rendah sebesar 0,1% (nol koma satu persen) dan paling tinggi sebesar 0,25 (nol koma dua persen).
2. Tarif Pajak Kendaraan Bermotor ditetapkan dengan Peraturan Daerah
3. Selanjutnya pasal 7 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 menetapkan Besaran pokok Pajak Kendaraan Bermotor yang terutang dihitung dengan cara mengalikan tarif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (5) dengan dasar pengenaan pajak sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (9).

Pajak Kendaraan Bermotor yang terutang dipungut di wilayah daerah tempat Kendaraan Bermotor terdaftar. Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor dilakukan bersamaan dengan penerbitan Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor. Pemungutan pajak tahun berikutnya dilakukan di kas daerah atau bank yang ditunjuk oleh Kepala Daerah. Selanjutnya pasal 8 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 menjelaskan Pajak Kendaraan Bermotor dikenakan untuk Masa Pajak 12 (dua belas) bulan berturut-turut terhitung mulai saat pendaftaran Kendaraan Bermotor. Pajak Kendaraan Bermotor dibayar sekaligus di muka. Untuk Pajak Kendaraan Bermotor yang karena keadaan kahar (*force majeure*) Masa Pajaknya tidak sampai 12 (dua belas) bulan, dapat dilakukan restitusi atas pajak yang sudah dibayar untuk porsi Masa Pajak yang belum dilalui.

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pelaksanaan restitusi diatur dengan Peraturan Gubernur. Hasil penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor paling sedikit 10% (sepuluh persen), termasuk yang dibagi hasilkan kepada kabupaten/kota, dialokasikan untuk pembagunan dan/atau pemeliharaan jalan serta peningkatan moda dan sarana transportasi umum.

### **II.5.6 Kepatuhan Perpajakan**

Menurut Liberti (2014:245) kepatuhan perpajakan berarti patuh atau tunduk untuk melaksanakan ketentuan perpajakan. Kepatuhan wajib pajak melaksanakan kewajiban perpajakan merupakan salah satu ukuran kinerja wajib pajak di bawah pengawasan Direktorat Jenderal Pajak. Artinya, tinggi

rendahnya kepatuhan wajib pajak akan menjadi dasar pertimbangan Direktorat Jenderal Pajak dalam melakukan pembinaan, pengawasan, pengelolaan, dan tindak lanjut terhadap wajib pajak. Jadi wajib pajak yang patuh adalah wajib pajak yang taat dan melaksanakan kewajiban perpajakan sesuai dengan ketentuan peraturan Perundang-Undangan perpajakan. Menurut Chaizi Nassucha, kepatuhan wajib pajak dapat didefinisikan dari :

- a. Kepatuhan wajib pajak dalam mendaftarkan diri
- b. Kepatuhan untuk menyetorkan Kembali surat pemberitahuan
- c. Kepatuhan dalam perhitungan dan pembayaran pajak terutang
- d. Kepatuhan dalam pembayaran tunggakan

Pada prinsipnya kepatuhan perpajakan adalah Tindakan wajib pajak dalam melaksanakan kewajibannya sebagai wajib pajak sesuai dengan peraturan Perundang-Undangan perpajakan. Wajib pajak patuh artinya taat dan patuh dalam melaksanakan wajib pajak dengan tepat waktu dalam membayar pajak serta tidak mempunyai tunggakan pajak.

## **II.6 Peneliti Terdahulu**

Pada penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian peneliti. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

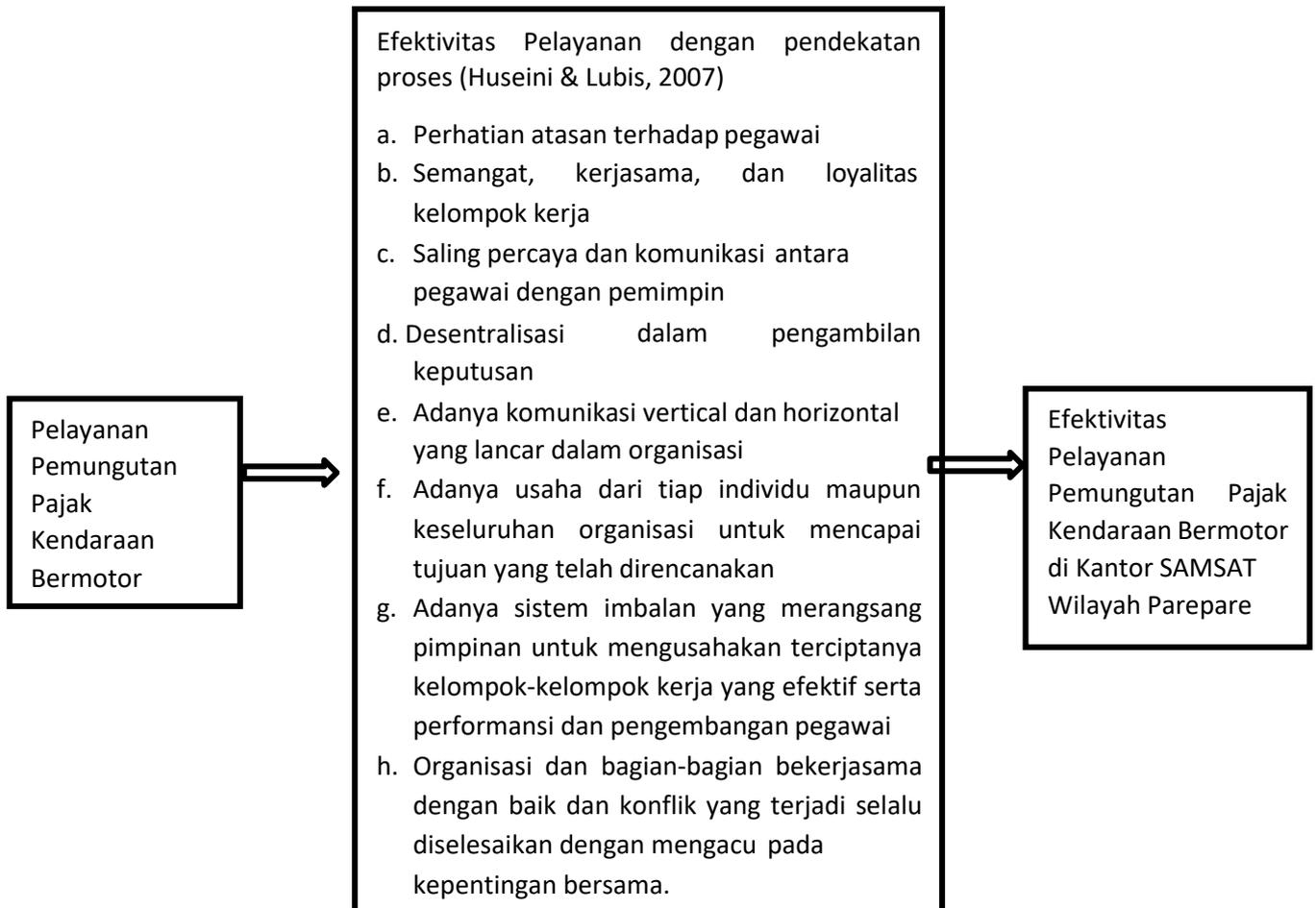
No	Judul Penelitian	Nama Peneliti (Th)	Temuan Peneliti	Perbedaan Penelitian	Persamaan Penelitian
1	Efektivitas pemungutan pajak kendaraan bermotor di kantor bersama SAMSAT Polewali Mandar	Desak Widhiatuti (2016)	Efektivitas pemungutan pajak kendaraan bermotor di kantor Bersama SAMSAT Polewali Mandar berjalan sudah efektif. Namun masih ada beberapa kendala yang dihadapi salah satunya adalah masih kurangnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokus penelitian kantor Bersama SAMSAT Polewali Mandar</li> <li>• Teori yang digunakan adalah teori pendekatan sistem yang dikemukakan oleh Robbins (1994)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus penelitian yang menggunakan efektivitas sebagai kajian yang diteliti.</li> <li>• Menggunakan metode kualitatif deskriptif</li> <li>• Teknik pengumpulan data wawancara dan observasi</li> </ul>
2	Efektivitas proses pemungutan pajak kendaraan bermotor di kantor bersama SAMSAT Kabupaten Sidenreng Rappang	Lilis Sugihartyanti (2018)	Efektivitas pemungutan pajak kendaraan bermotor di kantor bersama SAMSAT Kabupaten Sidenreng Rappang sudah efektif, namun masih adanya kendala yang dihadapi yaitu rendahnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokus penelitian kantor Bersama SAMSAT Kabupaten Sidenreng Rappang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus penelitian yang menggunakan Efektivitas sebagai kajian yang diteliti</li> <li>• Teori yang digunakan adalah teori pendekatan proses yang dikemukakan</li> </ul>

			semangat,loyalitas serta inisiatif pegawai dalam bekerja		oleh Huseini dan Lubis (2007) • Menggunakan metode kualitatif deskriptif • Teknik pengumpulan data wawancara dan observasi
--	--	--	---	--	---

## II.7 Kerangka Pikir

Dalam penelitian ini untuk mengukur Efektivitas Pelayanan Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Parepare, maka digunakan Pendekatan proses (*process approach*) menurut Huseini dan Lubis (2007). Pendekatan proses memandang efektivitas sebagai tingkat efisiensi dan kondisi (kesehatan) dari organisasi internal. Pendekatan ini berpandangan bahwa pada organisasi yang efektif proses internal berjalan lancar, karyawan bekerja dengan kegembiraan serta kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan organisasi melainkan memusatkan perhatian terhadap kegiatan internal yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi, yang dianggap dapat menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan organisasi. Pendekatan proses umumnya digunakan oleh penganut pendekatan neo-klasik (*human relation*), yang terutama memusatkan perhatian terhadap hubungan antara efektivitas dengan suasana kerja yang terjadi pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

Pada pendekatan proses menggunakan beberapa indikator dalam mengukur efektivitas organisasi. Agar apa yang diuraikan dalam penelitian ini dapat dipahami dengan jelas maka penulis membuat kerangka pikir sebagai berikut :



**Gambar 2.3 Kerangka pikir**