

TESIS
EFEKTIVITAS BADAN PENDAPATAN DAERAH DALAM
PENERIMAAN PAJAK DAERAH DI KABUPATEN BARRU

Disusun dan diajukan oleh:

DEWI UTARI

E012191005



MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR

2022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**EFEKTIVITAS BADAN PENDAPATAN DAERAH DALAM PENERIMAAN
PAJAK DAERAH DI KABUPATEN BARRU**

Disusun dan diajukan oleh

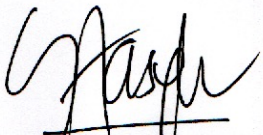
DEWI UTARI
E012191005

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Pada tanggal **21 JUNI 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Dr. Gita Susanti, M. Si.
NIP. 196503111991032001


Dr. Badu Ahmad, M. Si.
NIP. 196212311989031028

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,


Dr. Suryadi Lambali, MA.
NIP. 195901181985031006


Prof. Dr. H. Armin, M.Si.
NIP. 196511091991031008

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dewi Utari

NIM : E012191005

Prgram Studi : Administrasi Publik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan tulisan atau pemikiran rang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Juli 2022

Yang menyatakan,



Dewi Utari

ABSTRAK

DEWI UTARI. *Efektivitas Badan Pendapatan Daerah dalam Pelayanan Pajak Daerah Kabupaten Barru (dibimbing oleh Gita Susanti dan Badu Ahmad).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui efektivitas pelayanan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Barru dalam pelayanan pajak daerah agar masyarakat umum dapat dengan mudah mengenal, membayar, mengakses, dan mendapatkan informasi terkait pembayaran pajak.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan kajian dokumentasi. Data dianalisis dengan mengikuti langkah-langkah pereduksian data, penyajian data, dan penyimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas Bapenda dalam pelayanan pajak daerah Kabupaten Barru berdasarkan teori Scott terkait target dan realisasinya berfluktuatif dan kesadaran wajib pajak masih rendah. Hal ini terjadi disebabkan kurangnya sosialisasi Bapenda kepada masyarakat mengenai pembayaran pajak. Selain pembayaran pajak, Bapenda itu sendiri belum optimal melakukan pembaharuan mekanisme pembayaran pajak.

Kata kunci: efektivitas, pelayanan pajak, pajak daerah



ABSTRACT

DEWI UTARI. *Effectiveness of Regional Revenue Agency in Regional Tax Service of Barru Regency (Supervised by Gita Susanti and Badu Ahmad)*

This study aims to find out how the Regional Revenue Agency of Barru Regency in the Regional Tax Service so that the general public can easily recognize, pay, access and obtain information related to tax payments. With the existence of tax service that can reach the entire community, it will certainly make it is easier for the community, so that the realization target can be achieved by Regional Revenue Agency of Barru Regency.

This study used a qualitative approach. Data collection techniques were interviews, observations, and documentation studies. Data analysis was done through data reduction techniques, data presentation, and drawing conclusions.

The results showed that the effectiveness of Bapenda in the regional tax service of Barru Regency based on Scott's theory regarding the target and its realization fluctuated and tax awareness was still low. This is due to the lack of socialization of Bapenda to the public regarding tax payments. Apart from paying taxes, Bapenda itself has not been optimal in updating the tax payment mechanism.

Keywords: *Effectiveness, Tax Service, Local Tax*



KATA PENGANTAR



Alhamdulillah penulis panjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Efektivitas Badan Pendapatan Daerah Dalam Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Barru”.

Tesis ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis mengikuti pendidikan pada program S2 di Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Armin Arsyad, M. Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis mengikuti pendidikan pada program S2 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Hasanuddin beserta seluruh staf/pegawai yang telah membantu atas bantuan dalam urusan administrasi.
3. Dr. Suryadi Lambali, MA., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik beserta seluruh staf/pegawai di lingkup Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin khususnya Program Studi Magister Administrasi Publik.
4. Dr. Gita Susanti, M. Si selaku pembimbing I, dan bapak Dr. Badu Ahmad, M. Si selaku pembimbing II yang selalu meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan saya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

5. Kepada para tim penguji yang telah banyak memberikan saran dan kritikan membangun dalam upaya penyempurnaan tesis ini yakni, Bapak, Prof. Dr. Moh. Thahir Haning, M Si., Ibu Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M.Si., dan Ibu Dr. Syahribulan, M. Si.
6. Ucapan terimakasih kepada seluruh responden yang berada di Kantor Badan Pendapatan Daerah dan Wajib Pajak Kabupaten Barru, atas kesediannya untuk membantu penulis dan bersedia untuk meluangkan waktu dalam pengambilan data dalam penelitian saya.
7. Kedua orangtua dan keluarga saya yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, semangat dan bantuan. Baik moril maupun material kepada saya.
8. Terima kasih untuk teman-teman kelas saya angkatan 2019 Prodi Magister Administrasi Publik, yang telah menjadi teman seperjuangan, selalu memberikan semangat dan bantuan saat-saat sulit dan semangat menyelesaikan tanggungjawab.
9. Terima kasih untuk Tim Program Edukasi LemINA-Unicef, mendukung dan memberikan semangat dalam mengerjakan tesis ini.

Demikian kesempurnaan tesis ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya tesis ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Makassar, Juni 2022

Penulis

Dewi Utari

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRACT.....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1 Latar Belakang	1
I.2 Rumusan Masalah	8
I.3 Tujuan Penelitian.....	9
I.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
II.1 Konsep Efektivitas	10
II.2 Efektivitas Organisasi	17
II.2.1 Berbagai Model Teori Organisasi dan Pengukuran Efektivitas.....	24
II.2.2 Pendekatan dalam Penilaian dan Pengukuran Efektivitas Organisasi.	31
II.3 Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi.....	36
II.4 Indikator Efektivitas Organisasi	37
II.4.1 <i>Outcome</i> (hasil)	38
II.4.2 <i>Processes</i> (proses)	38
II.4.3 <i>Structuress</i> (struktur)	39
II.5 Badan Pendapatan Daerah (Bapenda).....	39
II.5.1 Tugas Pokok, Fungsi, dan Indikator Kinerja	40
II.5.2 Stuktur Organisasi.....	40
II.6 Pendapatan Daerah.....	42
II.6.1 Pendapatan Asli Daerah (PAD)	43
II.6.2 Dana Perimbangan	47
II.6.3 Lain-lain Pendapatan yang Sah	48
II.7 Penelitian Terdahulu	48
II.8 Kerangka Pikir	52

BAB III METODELOGI PENELITIAN	54
III.1 Pendekatan Penelitian	54
III.2 Lokasi Penelitian	54
III.3 Fokus Penelitian.....	54
III.4 Instrumen Penelitian	55
III.5 Informan Penelitian.....	56
III.6 Sumber Data.....	57
III.7 Teknik Pengumpulan Data.....	57
III.8 Teknis Analisis Data.....	58
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	61
IV.1 Letak Dan Kondisi Geografis	61
IV.2 Visi Dan Misi Kabupaten Barru.....	64
IV.2.1 Visi Kabupaten Barru	64
IV.2.2 Misi Kabupaten Barru	65
IV.3 Gambaran Umum Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Barru	66
IV.3.1 Visi Badan Pendapatan daerah Kabupaten Barru	69
IV.3.2 Misi Badan Pendapatan daerah Kabupaten Barru	70
IV.3.3 Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Barru	71
IV.3.2 Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan Badan Pendapatan Daerah.....	76
IV.3.3 Permasalahan Dan Isu-Isu Strategis Badan Pendapatan Daerah.....	77
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	83
V.1 Hasil Pencapaian Efektivitas pada Badan Pendapatan Daerah dalam Penerimaan Pajak Daerah.....	83
V.2 Proses dalam mewujudkan Efektivitas pada Badan Pendapatan Daerah dalam Penerimaan Pajak Daerah	96
V.2.1 Strategi/upaya	97
V.2.2 Kuantitas atau kualitas dari program/kegiatan.....	104
V.2.3 Data dan informasi wajib pajak	107
V.3 Fungsi Struktur dalam mewujudkan Efektivitas pada Badan Pendapatan Daerah dalam Penerimaan Pajak Daerah	114
V. 3.1 Kompetensi dan Kualifikasi Staff/Pegawai	117

V. 3.2 Sarana dan Prasarana.....	122
BAB VI PENUTUP	125
IV.1 KESIMPULAN.....	125
IV.2 SARAN	127
DAFTAR PUSTAKA	129
LAMPIRAN.....	132

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Pendekatan dalam pengukuran Efektivitas Organisasi	32
Gambar 2 Kerangka Pikir.....	53
Gambar 3 Analisis Data Model Interaktif.....	59
Gambar 4 Bagan Alir Pembayaran Pajak Badan Pendapatan Daerah	111
Gambar 5 Kualifikasi Pendidikan Pejabat Struktural dan Fungsional	118
Gambar 6 Pangkat dan Golongan Pejabat.....	118

DAFTAR TABEL

Table 1 Realisasi Penerimaan Kab. Barru Tahun 2016-2017.....	5
Table 2 Struktur Organisasi Bapenda Kabupaten Barru	42
Table 3 Penelitian Terdahulu.....	49
Table 4 Persentase Realisasi Penerimaan Pemerintahan Kabupaten Barru Menurut Jenis Penerimaan 2018-2020	84
Table 5 Pengukuran Efektivitas	87
Table 6 Perhitungan Efektivitas Pajak Daerah Kabupaten Barru 2018-2020	88
Table 7 Realisasi Pajak Daerah Tahun 2018-2020	90
<i>Table 8 Perhitungan Efektivitas Pajak Bumi dan Bangunan 2018-2020</i>	<i>93</i>
Table 9 Indikator Kinerja Utama Bapenda Kabupaten barru.....	117
Table 10 Kuaifikasi Pejabat Struktural dan Fungsional Bapenda Kabupaten Barru	120

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Fungsi administrasi publik dalam pelayanan publik dan penentuan kebijakan di lingkup pemerintahan sangat penting demi pembangunan daerah. Administrasi publik berperan untuk menyejahterakan rakyat di dalam suatu negara melalui mekanisme yang tercermin dalam kebijakan publik. Administrasi publik sendiri merupakan bahasan ilmu sosial yang mempelajari tiga elemen penting kehidupan bernegara meliputi lembaga legislatif, yudikatif, dan eksekutif. Hal ini juga termasuk kebijakan publik, manajemen publik, administrasi pembangunan, tujuan negara, dan etika yang mengatur penyelenggaraan negara. Administrasi publik, secara sederhana, adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana pengelolaan suatu organisasi publik dengan memperhatikan tiga elemen penting yakni sektor publik, swasta, dan masyarakat.

Kajian dalam administrasi publik termasuk perihal birokrasi; penyusunan, pengimplementasian, dan, pengevaluasian kebijakan publik; pemerintahan daerah; *good governance*. Perkembangan saat ini bahkan telah melingkupi kepublikan (*publicness*) atau yang biasa dikenal dengan nilai publik (*public value*). Dampak dari perubahan global, administrasi publik akan mengalami transformasi mendasar, terutama peran dan orientasi yang ingin dicapai. Lembaga-lembaga masyarakat/swasta didorong untuk mengambil bagian besar dalam menjalankan fungsi-fungsi

pelayanan kepada masyarakat (Revida, E., Hidayatulloh, A. N., Soetijono, I. K., Hermawansyah, A., Purba, B., Tawakkal, M. I., ... & Asmarianti, 2020).

Reformasi tuntutan, aspirasi, dan pelayanan kebutuhan masyarakat yang cenderung dinamis memengaruhi perkembangan administrasi publik. Penyelenggara pemerintahan negara perlu memaknai esensi administrasi publik sebagai wahana penyelenggaraan pemerintahan negara yang melayani publik. Proses menghasilkan *public good* atau *services* senantiasa mengikutsertakan partisipasi masyarakat dengan mengembangkan pola kemitraan dan kebersamaan. Negara juga menegosiasikan kepentingannya dengan aktor-aktor yang lain, termasuk pelaku bisnis dan kalangan masyarakat sipil.

Segala bentuk kerja-kerja dalam administrasi publik mengikuti prinsip tata kelola organisasi. Menurut pandangan (Scott, 2003), organisasi adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk mencapai suatu tujuan khusus, yang sedikit banyak didasarkan pada asas kelangsungan. Organisasi tersebut memerlukan orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing agar dapat berjalan efektif. Kumpulan orang-orang itu terangkum dalam suatu tata hubungan (interaksi) dan adaptasi dalam sistem birokrasi.

Salah satu bentuk sistem birokrasi yang diterapkan di Indonesia adalah desentralisasi administratif, yaitu pelimpahan sebagai wewenang dan pertanggungjawaban dibarengi dengan pemberian wewenang untuk mengelola sumber-sumber keuangan yang membiayai kegiatan

operasional dan penyediaan layanan publik. Pelaksanaan desentralisasi administratif pada pemerintahan di Indonesia diimplementasikan dalam sistem otonomi daerah. Pemerintah daerah berperan penting dalam mengatur dan mengurus rumah tangga daerah, termasuk pengelolaan keuangan daerah, seperti yang tertuang dalam (Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, n.d.). Daerah memiliki kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri.

Meningkatnya peran pemerintah daerah berdampak pada semakin banyaknya dana yang dibutuhkan untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran pemerintah di bidang pembangunan dan kemasyarakatan (Diyah Ayu Pangestuti, Dra. Maesaroh, 2018). Pemerintah daerah diharapkan mampu menggali potensi sumber-sumber penerimaan daerah dalam membiayai segala aktivitas pembangunan daerah.

Berdasarkan Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, sumber pendapatan asli daerah PAD terdiri atas: (1) Penerimaan Pajak Daerah; (2) Penerimaan Retribusi Daerah; (3) Penerimaan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan; dan (4) Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah Peningkatan sumber penerimaan pendapatan daerah tersebut dapat dilakukan diantaranya melalui intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah dan retribusi daerah. Pajak merupakan iuran wajib yang dibayar rakyat kepada negara tanpa

kontraprestasi secara langsung dan akan digunakan untuk kepentingan pemerintah dan masyarakat umum (Mardiasmo, 2011). Pembayaran pajak merupakan perwujudan kewajiban dan peran serta wajib pajak untuk ikut secara langsung dan bersama-sama melaksanakan pembiayaan negara dan pembangunan nasional. Pajak dalam aspek anggaran dapat digunakan untuk membiayai keperluan pemerintah, sedangkan dalam aspek mengatur atau *regulerend* pajak berfungsi sebagai alat untuk mengendalikan dan melangsungkan kebijakan pemerintah dalam bidang sosial dan ekonomi (Mardiasmo, 2011, p. 4). Pemerintah daerah diharapkan mampu menggali potensi sumber-sumber penerimaan daerah dalam membiayai segala aktivitas pembangunan daerah.

Menurut (Undang – Undang Nomor 34 Tahun 2000 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah., 2000), salah satu tugas negara adalah penagihan uang pajak dan pengelolaan dana tersebut untuk kepentingan pembiayaan tugas-tugas daerah. Hanya saja, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) sebagai organisasi yang mengelola pendapatan daerah mengalami berbagai permasalahan efektivitas.

Efektivitas sendiri, mengacu pada (Mardiasmo, 2011, p. 134), merupakan ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi mencapai tujuan maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Indikator efektivitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*) dari *output* program dalam mencapai tujuan program. Semakin besar kontribusi *output*

yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu unit organisasi.

Efektivitas pengelolaan pajak daerah dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi kesadaran dan kepatuhan masyarakat sebagai wajib pajak, sedangkan faktor internal mencakup; realisasi pengawasan peraturan daerah tentang pajak daerah relatif lemah, sentralisasi kekuasaan pemerintah pusat dalam pengawasan pemungutan pajak daerah, kurangnya pembinaan terhadap seluruh perangkat Dinas, dan kurangnya pengkoordinasian pendapatan terhadap unit kerja penghasil pendapatan daerah.

Salah satu daerah yang mengalami permasalahan ini adalah Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan. Kabupaten Barru memiliki potensi kekayaan daerah yang tinggi, namun pendapatan pajak masih relatif rendah. Realisasi Penerimaan Pajak Kabupaten Barru menurut data Badan Pusat Statistik Kab/Kota Se Sulawesi Selatan tahun anggaran 2016-2017, adalah sebagai berikut.

Table 1 Realisasi Penerimaan Kab. Barru Tahun 2016-2017

REALISASI PENERIMAAN KAB. BARRU	Realisasi Penerimaan Pemerintah Kabupaten	Pendapatan Daerah	Pendapatan Asli Daerah	Penerimaan Pajak Daerah	Penerimaan Retribusi Daerah	Penerimaan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	Realisasi Penerimaan Lain-Lain PAD yang Sah
2016	1,129,904,969	962,696,224	82,525,914	11,487,577	7,036,836	8,600,199	55,401,302
2017	1,187,559,580	1,015,664,818	130,579,972	22,134,247	6,258,478	9,637,357	92,549,890

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten/Kota Se Sulawesi Selatan Tahun Anggaran 2016 – 2017

Realisasi penerimaan pajak daerah dan sumber-sumber pendapatan lainnya di Kabupaten Barru dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2016-2017) cenderung tidak stabil. Di antara sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), pertumbuhan penerimaan pajak daerah Kab. Barru bisa dikatakan masuk dalam kategori rendah, yaitu sebesar 40,34% (Bapenda Kabupaten Barru).

Pelaksanaan pemungutan pajak di Kab. Barru menghadapi berbagai masalah, antara lain sumber daya manusia dari lembaga atau petugas pemungutan pajak yang masih lemah, kurang tegasnya sanksi yang diberikan kepada setiap wajib pajak yang melakukan pelanggaran pajak, minimnya pemahaman soal pajak oleh wajib pajak, dan realisasi yang tidak sesuai target yang ditetapkan. Permasalahan ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya, (Permata & Harfiani, 2018), yang menyimpulkan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Barru dalam pengelolaan pajaknya belum efektif dan kontribusi penerimaan pajak dalam PAD masih kurang. Memperkuat data tersebut, penelitian yang dilakukan oleh (Bahnar, N. H., & Kadir, 2019) menemukan bahwa proses pengelolaan pajak daerah dalam PAD di Kabupaten Barru belum sesuai. Ketidaksesuaian tersebut dimulai dari pengelolaan dan target realisasi, belum optimalnya pendataan wajib pajak maupun sosialisasi tentang Perda Kabupaten Barru No. 11 tahun 2013, masih banyak yang melakukan usaha tanpa izin, serta masih banyaknya para wajib pajak yang terlambat membayar pajak pada tahun sebelumnya dan baru dibayarkan pada tahun

2017. Hal tersebut mengakibatkan target penerimaan pajak pada 2017 tidak bisa melebihi target.

Hasil serupa juga dikemukakan oleh (Zulfikar, A. I., & Rahman, 2019) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa Kontribusi Pajak Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Barru tahun 2013-2017 tergolong kecil dengan nilai persentase 12,82%. Hal ini disebabkan oleh pengetahuan dan pemahaman para wajib pajak yang masih minim dan petugas pajak yang ditunjuk atau mengawasi dan menangani juga kurang maksimal dalam memberikan pelayanan yang didukung pula dengan sistem pemungutan pajak yang menganut sistem *self assesment*. Kontribusi Retribusi Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Barru tahun 2013-2017 tergolong kecil dengan nilai persentase 17,34%. Hal ini disebabkan oleh kurangnya penerimaan dari wajib retribusi, sementara sarana dan prasanana yang disediakan oleh pemerintah juga masih kurang. Di sisi lain, Kontribusi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Barru tahun 2013-2017 tergolong cukup dengan nilai persentase 30,06%.

Berdasarkan pemaparan di atas, penting untuk meneliti kerja-kerja Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Barru sebagai suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya agar penerimaan dan pengelolaan pendapatan daerah berjalan dengan efektif. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan efektivitas organisasi. Penilaian efektivitas organisasi menurut (Scott, 2003) mengacu pada tiga jenis indikator umum

yang telah diidentifikasi, yakni indikator berdasarkan hasil (*outcomes*), proses (*process*), dan struktur (*structures*).

Penelitian ini akan menelaah strategi yang digunakan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Barru dalam mencapai tujuan organisasi dan menggali potensi penerimaan pajak daerah setiap tahunnya. Hasil kajian mengenai indikator efektivitas kinerja organisasi diharapkan mampu mengatasi masalah dalam pengelolaan pajak daerah serta terciptanya pelayanan publik yang sistematis. Berlatarbelakang pokok pikiran tersebut, penelitian ini akan berfokus pada untuk menganalisis ***“Efektivitas Badan Pendapatan Daerah Dalam Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Barru”***.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dalam penelitian ini diajukan permasalahan utama dalam bentuk pertanyaan penelitian berikut :

1. Bagaimana Hasil Pencapaian Efektivitas pada Badan Pendapatan Daerah dalam Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Barru?
2. Bagaimana Proses dalam mewujudkan Efektivitas pada Badan Pendapatan Daerah dalam Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Barru?
3. Bagaimana Fungsi Struktur dalam mewujudkan Efektivitas pada Badan Pendapatan Daerah dalam Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Barru?

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis Efektivitas berdasarkan Structure Badan Pendapatan daerah Kabupaten Barru.
2. Untuk menganalisis Efektivitas berdasarkan Process Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Barru.
3. Untuk menganalisis Efektivitas berdasarkan Outcomes Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Barru.

I.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang menjadi fokus penelitian dan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian diharapkan memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Akademis. Hasil Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu administrasi terkhusus dalam melihat *Efektifitas dalam Organisasi* dan juga dapat dijadikan sebagai referensi bagi pihak-pihak yang berkompeten dalam pencarian informasi atau sebagai referensi mengenai *Efektivitas dalam Organisasi*.
2. Manfaat praktis dalam penelitian ini, diharapkan akan memberikan masukan pada pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengambil keputusan dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas organisasi/lembaga yang bersangkutan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Konsep Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan.

Hal ini sesuai dengan pendapat H. Emerson yang dikutip (Handyaningrat, 1990, p. 16) yang menyatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.” Sedangkan Georgopolous dan Tannembaum dalam (Steers, 1985, p. 50)”, mengemukakan: “Efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan, dimana keberhasilan suatu organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanisme mempertahankan diri dalam mengejar sasaran. Dengan kata lain, penilaian efektivitas harus berkaitan dengan masalah sasaran maupun tujuan.”

Selanjutnya (Steers, 1985, p. 87) mengemukakan bahwa: “Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasarnya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya”.

Efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Efektivitas berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan. Kata efektivitas tidak dapat disamakan dengan efisiensi, karena keduanya memiliki arti yang berbeda walaupun dalam berbagi penggunaan kata efisiensi lekat dengan kata efektivitas. Efisiensi mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian tujuan (Pasolong, 2010).

Efektivitas tidak dapat disamakan dengan efisiensi, karena keduanya memiliki arti yang berbeda walaupun dalam berbagi penggunaan kata efisiensi lekat dengan kata efektivitas. *Efisiensi* mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan *Efektivitas* secara langsung dihubungkan dengan pencapaian tujuan. Kamus Ilmiah Populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektifitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

Efektivitas merupakan penyelesaian pekerjaan tidak hanya dipandang dari segi pencapaian tujuan saja tetapi juga dari segi ketepatan waktu dalam mencapai tujuan tersebut. Dari pendapat diatas disimpulkan bahwa efektivitas berkaitan dengan masalah waktu. Suatu kegiatan

dikatakan efektif apabila kegiatan tersebut berhasil diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan atau dalam kata lain tepat waktu (Siagian, 2003, p. 27). Pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Efektivitas dimaksudkan sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya. Dan sejauh mana suatu organisasi merealisasikan tujuannya.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep efektivitas dalam suatu organisasi menunjukkan pada tingkatan sejauh mana organisasi tersebut melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsinya, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara optimal penggunaan alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Kegiatan atau program yang dilakukan oleh suatu organisasi dapat dikatakan efektif apabila telah mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Efektivitas sebagai orientasi kerja menyoroti:

1. Sumber daya, dana, sarana dan prasarana yang dapat digunakan oleh organisasi atau perusahaan yang jumlah sudah ditentukan/dibatasi
2. Jumlah dan mutu pelayanan jasa yang diberikan sudah ditentukan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai
3. Batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya

4. Tata cara yang ditempuh untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang ditetapkan
5. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam pencapaian efektivitas suatu organisasi yakni terdiri dari keterampilan, pengetahuan, dan sikap.

Bila keterampilan, kemampuan dan sikap diupayakan untuk ditingkatkan, maka hal tersebut akan mempengaruhi pelaksanaan tugasnya sehingga efektivitas yang lebih baik dapat terbentuk dalam organisasi. Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Pengertian efektivitas ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). Mahsun menambahkan bahwa efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif (Mahsun, 2006, p. 182).

Menurut Effendy (2003) dalam (Khadafi & Mutiarin, 2017), efektivitas adalah proses komunikasi untuk mencapai suatu tujuan berdasarkan biaya yang sudah dianggarkan, waktu dan juga personil yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut (Zainudin, 2014) bahwa efektivitas dapat didefinisikan menjadi 4 hal sebagai berikut: (1) Mengerjakan sesuatu dengan benar yang sesuai dengan peraturan dan rencana yang telah

ditetapkan sebelumnya; (2) Mampu mencapai tingkat di atas pesaing, yang dimana dapat menjadi yang terbaik diantara yang terbaik; (3) Menghasilkan sesuatu yang bermanfaat berdasarkan sesuatu yang telah dikerjakan; dan (4) Mampu menghadapi tantangan di masa depan.

Efektivitas digunakan sebagai tolak ukur untuk membandingkan antara rencana dan proses yang dilakukan dengan hasil yang dicapai. Sehingga untuk menentukan efektif atau tidaknya suatu program maka diperlukan ukuran-ukuran efektivitas. Menurut Campbell J.P. (1989:121) dalam (Starawaji, 2009) bahwa terdapat cara pengukuran efektivitas secara umum dan yang paling menonjol adalah sebagai berikut :

1. Keberhasilan program

Efektivitas program dapat dijalankan dengan kemampuan operasional dalam melaksanakan program-program kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan program dapat di tinjau dari proses dan mekanisme suatu kegiatan dilakukan dilapangan.

2. Keberhasilan sasaran

Efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan dengan memusatkan perhatian terhadap aspek *output*, artinya efektivitas dapat diukur dengan seberapa jauh tingkat *output* dalam kebijakan dan prosedur dari organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Kepuasan terhadap program

Kepuasan merupakan kriteria efektivitas yang mengacu pada keberhasilan program dalam memenuhi kebutuhan pengguna. Kepuasan dirasakan oleh para pengguna terhadap kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Semakin berkualitas produk dan jasa yang diberikan maka kepuasan yang dirasakan oleh pengguna semakin tinggi, maka dapat menimbulkan keuntungan bagi lembaga

4. Tingkat input dan output

Pada efektivitas tingkat input dan output dapat dilihat dari perbandingan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*). Jika output lebih besar dari input maka dapat dikatakan efisien dan sebaliknya jika input lebih besar dari *output* maka dapat dikatakan tidak efisien.

5. Pencapaian tujuan menyeluruh

Sejauhmana organisasi melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini merupakan penilaian umum dengan sebanyak mungkin kriteria tunggal dan menghasilkan penilaian umum efektivitas organisasi.

Sehingga efektivitas program dapat dijalankan berdasarkan dengan kemampuan operasionalnya dalam melaksanakan program yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, secara komprehensif, efektivitas dapat diartikan sebagai tingkat kemampuan suatu lembaga untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Campbell, 1989:47).

Lebih lanjut menurut Agung Kurniawan dalam bukunya Transformasi Pelayanan Publik mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: “Efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya” (Kurniawan, 2005:109). Robbins (2008:29) mendefinisikan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat pencapaian organisasi yang dipengaruhi oleh perorangan, kelompok dan struktur dalam organisasi. Sedangkan, menurut (Gibson, 1997, pp. 27–30) Gibson memandang konsep keefektifan organisasi dari tiga prepektif, yaitu:

1. *Efektivitas Individu*. Pada prespektif ini menekankan pada pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab individu sebagai pekerja dari suatu organisasi. Keberhasilan prestasi individu sangat berkaitan dengan kerja dalam kelompok karena individu bekerja dalam suatu organisasi pasti berhubungan langsung dengan kelompok.
2. *Efektivitas Kelompok*. Prespektif ini menekankan pada kinerja yang dapat diberikan kelompok pekerja. Dalam konteks ini, individu juga sebagai “team work” dimana ada suatu tugas yang harus dilakukan secara kelompok bukan perorangan.
3. *Efektivitas Organisasi*. Efektivitas organisasi pada dasarnya merupakan hasil efektivitas individu dan kelompok. Efektivitas ini dapat melebihi jumlah efektivitas individu dan kelompok artinya

organisasi dapat memperoleh tingkat prestasi yang lebih tinggi daripada jumlah prestasi masing-masing.

Dari beberapa pendapat di atas mengenai efektivitas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Hidayat, 1986) yang menjelaskan bahwa :“Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya”.

II.2 Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Ada beberapa pendekatan yang paling sering digunakan dalam pengukuran efektivitas organisasi salah satunya melalui pendekatan sasaran (goal approach). Yang dimaksud dengan sasaran (goal) organisasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Sasaran dapat diartikan sebagai tujuan organisasi, baik tujuan jangka panjang ataupun jangka pendek, juga mencakup sasaran dari keseluruhan ataupun suatu bagian tertentu dari suatu organisasi. Pendekatan sasaran mengemukakan bahwa efektivitas organisasi diukur atau dinilai berdasarkan pencapaian atau hasil akhir.

(Gibson, 1997, pp. 33–35) berpendapat bahwa kriteria efektivitas meliputi: *pertama*, kriteria efektivitas jangka pendek yang terdiri dari produksi, efisiensi, dan kepuasan. *Kedua*, kriteria efektivitas jangka menengah yang terdiri dari persaingan dan pengembangan. *Ketiga*, kriteria efektivitas jangka panjang yaitu kelangsungan hidup. Efektivitas dikatakan berhasil apabila memenuhi kriteria produktivitas, kemampuan ber laba, dan kesejahteraan pegawai. Sementara dalam konteks perkantoran efektivitas dapat diukur dengan kriteria berikut:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai;
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan;
3. Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap;
4. Perencanaan yang matang;
5. Penyusunan program yang tepat;
6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja;
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien;
8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik.

Duncan (Steers, 1985, p. 53) mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut: 1. Pencapaian Tujuan 2. Adaptasi 3. Integrasi. Sedangkan, Emitai Etziomi (Indrawijawa, 2010 :187) mengemukakan pengukuran efektivitas organisasi mencakup 4 kriteria: 1. Adaptasi 2. Integrasi 3. Motivasi 4. Produksi.

Didalam penelitian ini pengukuran efektivitas organisasi menggunakan faktor;

1. Pencapaian Tujuan Pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu: Kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongktit.
2. Integrasi Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.
3. Adaptasi Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.

Dengan beragamnya pemaknaan terhadap konsep efektivitas, maka terdapat pula ancangan yang beragam mengenai berbagai cara meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut (Steers, 1985, pp. 4–10) pada umumnya ada tiga ancangan yang berbeda tapi saling berhubungan erat dalam penafsiran dan pengertian efektivitas, yaitu faham yang menekankan efektivitas, yaitu faham yang menekankan efektivitas sebagai upaya optimasi tujuan, faham yang menekankan perspektif sistemik, dan yang memberi tekanan kepada tingkah laku manusia dalam susunan organisasi;

1) *Efektivitas sebagai fungsi optimasi tujuan*

Apabila diteliti beragam ancangan yang digunakan untuk mempelajari efektivitas organisasi, maka sebagian besar ancangan itu bertumpu kepada pencapaian tujuan organisasi. Ancangan optimasi tujuan menempatkan sasaran organisasi sebagai faktor utama yang diperhitungkan dalam menilai efektivitas. Charles Perrow (1979: 28) mengidentifikasi beberapa jenis sasaran organisasi. **Pertama**, sasaran resmi (*official goal*). Sasaran ini menggambarkan secara resmi kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi, alasan pembentukan organisasi, serta nilai-nilai atau falsafah yang mendasari berdirinya organisasi.

Sasaran resmi bukanlah tujuan atau sasaran yang digunakan sebagai acuan dalam menentukan arah tindakan; juga bukan acuan untuk mengukur performansi organisasi. **Kedua**, sasaran yang sebenarnya diinginkan (*operative goal*). Sasaran yang bersifat operatif ini merupakan tujuan aktual organisasi yang sering menggambarkan sasaran jangka pendek yang dapat diamati dan diukur ketercapaiannya baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Penggunaan ancangan optimasi tujuan memungkinkan dikenalnya secara jelas bermacam-macam tujuan dalam suatu organisasi, hambatan-hambatan, dan usaha-usaha untuk mencapainya. Berdasarkan ancangan optimasi tujuan, maka efektivitas organisasi dinilai menurut seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. Tentu saja ukuran keberhasilan pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang bersifat

resmi terletak kepada seberapa jauh pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang bersifat resmi terletak kepada seberapa jauh pencapaian tujuan-tujuan yang bersifat operasional, aktual, realistis dan layak dicapai.

2) *Efektifitas dari perspektif sistematis.*

Aspek kedua dari ancangan yang berdimensi ganda dalam konsep efektivitas adalah digunakannya perspektif sistem. Perspektif sistem memandang organisasi sebagai satu kesatuan dari berbagai unsur yang saling berhubungan secara fungsional untuk mencapai tujuannya. Faham ini mencoba menilai efektivitas organisasi dari segi sejauh mana unsur-unsur dalam organisasi itu dapat berfungsi secara optimal. Dengan menganggap organisasi sebagai satu model sistem terbuka maka paling sedikit terdapat delapan karakteristik organisasi yang efektif (Katz, D., & Kahn, 1966, pp. 78–79) sebagai berikut:

Pertama, adanya masukan energi dari lingkungan luar, seperti modal, sumberdaya, bahan, dll. **Kedua**, perubahan bentuk energi melalui kegiatan kerja (proses produksi) maupun pelayanan (proses jasa). **Ketiga**, adanya keluaran, yaitu diubah bentuknya energi (masukan) menjadi keluaran untuk lingkungan. **Keempat**, karakter menurut daur proses transformasi, yaitu aktivitas pengolahan menghasilkan keluaran yang pada gilirannya menjadi sumber baru untuk masukan. **Kelima**, adanya entropi negatif, yaitu organisasi memasukkan energi lebih banyak daripada yang dikeluarkan. Berarti sistem menggunakan energi dalam proses transformasi dan menyimpan sebagian energi untuk kebutuhannya

kelak. **Keenam**, adanya mekanisme pengendalian informasi. Sistem menerima informasi dari lingkungan, memakai prosedur persandian untuk menyaring informasi tertentu, dan menerima umpan balik dari lingkungan sebagai tanggapan atas kegiatan sistem. **Ketujuh**, menunjukkan tingkah laku yang mantap, dengan mengembangkan keseimbangan-keseimbangan. **Kedelapan**, adanya diferensiasi peranan dan spesialisasi fungsi yang berkonsekuensi kepada penataan kegiatan secara struktural.

Struktur itu mengacu kepada tata susunan organisasi menurut diferensiasi peran dan fungsi setiap bagian/unit organisasi yang dianggap rasional dan efektif untuk mencapai sasaran pada masing-masing bagian dalam rangka pencapaian sasaran organisasional secara keseluruhan. Strategi, tidak lain adalah langkah-langkah kebijakan yang ditempuh organisasi untuk mengantisipasi perubahan, tantangan, dan tuntutan-tuntutan baru yang terjadi di lingkungan organisasi.

Secara teoritis perspektif sistematis ini lebih menekankan kriteria perumusan efektivitas organisasi dan ukuran pencapaian keberhasilan dari segi ketersediaan komponen-komponen yang digolongkan sebagai perangkat keras (*hardware*) organisasi, yaitu model sistem organisasi, struktur dan hirarki organisasi, serta strategi yang ditempuh untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

3) *Efektivitas dari perspektif tingkah laku.*

Di samping ancangan tujuan dan ancangan sistematis, maka pengertian dan perumusan efektivitas seringkali diberi tekanan dari

perspektif tingkah laku, yaitu suatu faham yang menganggap bahwa efektivitas atau keberhasilan organisasi untuk mewujudkan tujuannya terletak kepada peran tingkah laku orang-orang yang berada di dalam sistem organisasi, baik pekerja (karyawan) maupun para pimpinannya. Beberapa aspek tingkah laku organisasi yang menjadi perhatian utama dalam penentuan kriteria efektivitas, antara lain perbedaan individual dan keragaman kemampuan orang-orang dalam organisasi, kemampuan manajerial dalam mengelola perilaku orang dalam organisasi, dan nilai-nilai yang menjadi acuan individu dalam organisasi sekaligus menuntun keseluruhan perilaku dan tindakannya.

Tingkat kemampuan dan keragaman individual merupakan faktor yang turut menentukan efektivitas suatu organisasi. Banyak organisasi tidak bisa mencapai tujuannya secara optimal karena kemampuan dan keterampilan sumber daya manusianya yang terbatas. Di samping itu terdapat faktor-faktor dari dalam diri individu yang amat mempengaruhi kinerjanya dalam melaksanakan tugas-tugas organisasional. Misalnya, faktor motivasi, semangat kerja, keinginan dan harapan individual, kepuasan, prestasi serta kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang memerlukan pemenuhan oleh organisasi. Dengan demikian pemilikan nilai-nilai dasar organisasi merupakan faktor tingkah laku yang turut mempengaruhi berfungsinya organisasi itu secara efektif.

Dari pembahasan mengenai berbagai konsep efektivitas organisasi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas

organisasi merupakan konstruk yang bersifat multidimensional, yang pengertiannya tergantung kepada pandangan tertentu yang digunakan untuk merumuskannya. Secara agak lebih komprehensif, konsep efektivitas itu mengandung tiga komponen penting yang dalam kenyataannya saling berkaitan satu sama lain. ketiga komponen itu adalah (1) tujuan atau sasaran organisasi, (2) sistem yang merupakan perangkat keras organisasi, dan (3) tingkah laku yang merupakan perangkat lunak organisasi.

II.2.1 Berbagai Model Teori Organisasi dan Pengukuran Efektivitas

Organisasi adalah unsur yang sangat penting dalam kehidupan masyarakat modern, baik di sektor publik (negara) maupun di sektor swasta. Hampir tidak mungkin untuk menjelaskan fenomena perubahan sosial, politik, dan ekonomi, tanpa menyinggung atau menelaahnya dari segi organisasi. Sebab secara sederhana organisasi tidak lain adalah satu sistem hubungan kooperatif di antara orang-orang untuk mencapai tujuannya.

Meskipun organisasi itu merupakan konstruk yang bersifat abstrak dan dalam berbagai literatur didefinisikan dengan bermacam cara, namun terdapat kesamaan pengertian dari keseluruhan definisi tersebut sebagaimana dikemukakan (Lubis, H., & Huseini, 1987, p. 1), yaitu bahwa organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, memiliki tujuan

tertentu dan batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Dari segi Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik, pakarnya dari Universitas Indonesia, (Kasim, 1989, p. 85) mengemukakan bahwa organisasi merupakan unsur utama dalam administrasi negara karena menyangkut kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan-tujuan publik seperti pembangunan dan pelayanan masyarakat.

Sejalan dengan perkembangan pemikiran dalam Ilmu Administarsi, muncul tiga pendekatan utama dalam analisis organisasi (Lubis, H., & Huseini, 1987, pp. 2–6) yaitu (1) pendekatan *klasik* (Fredrick W. Taylor) yang menekankan analisis kepada prosedur dan tata kerja organisasi untuk mencapai tujuan; (2) pendekatan *neoklasik* (Elton Mayo) yang menekankan analisis kepada hubungan manusia (*human ralation*) dalam menjalankan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan; (3) pendekatan modern (Joan Woodward) yang lebih menekankan analisis yang komprehensif dengan memandang organisasi sebagai satu kesatuan sistem yang bersifat terbuka dan memiliki saling ketergantungan (*contingency*) antar unsur-unsur dari dalam organisasi dengan lingkungannya; karena itu pendekatan modern ini disebut juga sebagai pendekatan kontingensi.

Pembahasan mengenai organisasi, khususnya organisasi publik dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan moderen, dengan asumsi bahwa organisasi publik itu merupakan satu sistem

terbuka, dengan unsur-unsurnya yang memiliki saling ketergantungan; dan karena itu, memungkinkan adanya dinamika, adaptasi, perubahan, dan perkembangan dalam organisasi itu sendiri dalam mencapai tujuan bersama. Dalam pendekatan moderen itu, salah satu konsep inti untuk menjelaskan tujuan organisasi adalah efektivitas. Malahan Goodman dan Pennings (Kasim, 1989, p. 8) berpendapat bahwa konstruk efektivitas merupakan unit analisis yang sebagian besar digunakan oleh para peneliti untuk menelaah mengenai seluk beluk organisasi.

Untuk mempelajari secara cermat efektivitas suatu organisasi baik publik ataupun swasta, seorang peneliti paling tidak memiliki suatu model teori organisasi tertentu sebagai acuan. (Kasim, 1989, pp. 4–85) mengajukan beberapa model teori organisasi sebagai acuan untuk mengukur efektivitas yang akan dibahas berikut ini:

II.2.1.1 Model Tujuan Rasional

Model ini menganggap bahwa organisasi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan secara rasional. Untuk mencapai tujuan itu diperlukan aturan-aturan, prosedur, dan birokrasi dengan memperhatikan keahlian (*expertise*) setiap orang untuk menjalankan tugas masing-masing sesuai tata kerja, lingkup wewenang, dan tanggung jawab baik fungsional maupun struktural. Dengan penekanan dimensi rasionalitas dalam pencapaian tujuan, maka model ini menekankan perumusan tujuan, penjabaran kegiatan, dan evaluasi sebagai komponen organisasi yang strategis.

Dalam model rasional itu, tujuan organisasi ditentukan oleh pemilik organisasi, yaitu orang-orang yang mempunyai hak atau legitimasi terhadap organisasi itu. Dalam sektor bisnis, yang menjadi pemilik organisasi tidak lain adalah pemilik modal atau pemegang saham. Sedangkan dalam sektor publik, misalnya birokrasi (organisasi) pemerintahan yang menjadi pemiliknya adalah publik (masyarakat), yaitu warga negara yang mempunyai hak pilih dan dipilih.

II.3.1.2 Model Hubungan Manusia

Dalam model hubungan manusia, keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, tidak dilihat pada tata kerja atau birokrasi yang rasional melainkan kepada segi-segi yang melatari hubungan manusia dalam organisasi itu, seperti kebutuhan, dorongan, keinginan, harapan, kepuasan, serta aneka faktor sosial-psikologis yang menjadi kekuatan ataupun kendala bagi terjalinnya hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Model hubungan manusia ini melahirkan paradigma baru dalam upaya peningkatan mutu pelayanan organisasi, yaitu pengembangan sumber daya manusia (SDM) baik yang bersifat melekat dalam proses pengorganisasian dan manajemen sebagai fungsi pengaturan personil (*staffing*) maupun penataan dan pengembangan staf yang berbentuk pelatihan (*training*)

Berbagai pakar organisasi yang menaruh perhatian kepada fungsi pengembangan SDM (Armstrong, 1990: 2) berpendapat bahwa organisasi

amat ditentukan oleh sejauh mana intensitas dan seberapa tepat arah pengembangan SDM yang berlangsung dalam organisasi itu. Semakin tinggi intensitas dan semakin tepat arah pengembangan SDMnya, maka semakin tinggi pula kinerja dan produk organisasi. Dalam organisasi publik, arah pengembangan SDM ini berkaitan langsung dengan mutu pelayanan kepada masyarakat sebagai standar keberhasilan organisasi.

II.2.1.3 Model Sistem Terbuka

Model sistem terbuka menganggap bahwa suatu organisasi, swasta atau publik, tidak bisa bebas dari lingkungan. Bahkan suatu organisasi dikatakan efektif apabila memiliki fleksibilitas, adaptabilitas, dan kesiagaan yang tinggi menghadapi tekstur lingkungan yang terus menerus berubah. Perubahan pesat yang terjadi di lingkungan oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi turut mengubah kebutuhan, pola dan gaya hidup, selera, harapan, dan aspirasi masyarakat, yang pada gilirannya turut mempengaruhi dan mengubah tuntutan terhadap mutu pelayanan dari suatu organisasi publik.

Salah satu varian teori yang cukup terkenal dari model sistem terbuka ini adalah teori kontingensi. Teori ini mendasarkan gagasannya pada asumsi bahwa semakin kompleks tugas organisasi maka semakin beragam (*complicated*) unit-unit organisasi yang bersangkutan, dan tiap unit organisasi berhubungan dengan segmen lingkungan yang berbeda pula. Akibatnya, organisasi mau tidak mau harus menghadapi masalah pengintegrasian beragam tugas yang dilakukan oleh unit organisasi yang

berbeda. kontingensi yang merupakan pengaruh unsur lingkungan terhadap hasil usaha organisasi ini lebih jelas peranannya dalam suatu organisasi publik.

Menurut teori kontingensi, efektivitas organisasi tergantung kepada kecocokan struktur organisasi dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan kondisi lingkungannya. Sebagai sistem terbuka, suatu organisasi publik dengan sendirinya akan menghadapi problematik dalam hubungan dengan struktur, penataan, dan manajemen kegiatan.

II.3.1.4 Model Proses Internal

Model proses internal menganggap bahwa dalam suatu organisasi ada dua faktor determinan yang amat menentukan pencapaian tujuan, yaitu informasi dan komunikasi. Oleh karena itu model proses internal menempatkan pengelolaan informasi, komunikasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan perencanaan serta pengawasan terhadap pelaksanaan tugas merupakan kegiatan sentral dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Semakin baik pengelolaan informasi, mulai dari pengumpulan data, pengolahan data, pembaharuan data (up-dating), penyimpanan, pengambilan, dan pemanfaatan data, serta pengkomunikasiannya kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan tugas baik internal maupun eksternal, maka semakin efektif organisasi itu mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan, baik pada tingkat formal (kelembagaan) maupun operasional.

Secara umum komunikasi formal dalam suatu organisasi terjadi dalam tiga pola, yaitu (1) komunikasi ke bawah (*top down*) yang bersifat menyampaikan kebijakan, pengarahan, instruksi, pembinaan, evaluasi, dan sebagainya menurut tingkat hirarki; (2) komunikasi ke atas (*bottom up*) yang bersifat meminta petunjuk atau penjelasan, meminta keputusan, menyampaikan laporan, capaian sasaran, rekomendasi, keinginan, keluhan, atau aspirasi; (3) komunikasi ke samping (*lateral*), yaitu hubungan dengan sejawat baik yang berhubungan dengan penyelesaian tugas, pengembangan diri, maupun yang berkaitan dengan kebutuhan sebagai karyawan organisasi.

Keempat model teori organisasi yang dikemukakan di atas, sebenarnya mempunyai kaitan konseptual dengan asumsi-asumsi yang melatari konsep “The 7’s Framework dari (Waterman, R. H., & Peters, 1982) untuk menjelaskan keberhasilan, keunggulan dan efektivitas organisasi. Model tujuan rasional dan model sistem terbuka yang menekankan fokus eksternal organisasi, sebagaimana konsep Quinn & Rohrbaugh (Kasim, 1989, p. 68) setara dengan konsep perangkat keras organisasi dari Pascale & Arthos (1981: 46), yaitu sistem, strategi, dan struktur.

Sedangkan model proses internal dan model hubungan manusia yang menekankan fokus internal organisasi setara dengan aspek-aspek perangkat lunak organisasi, yaitu gaya kepemimpinan, kemampuan dan keterampilan SDM, serta nilai-nilai yang dimiliki.

II.2.2 Pendekatan dalam Penilaian dan Pengukuran Efektivitas Organisasi

Ada beberapa cara yang dikembangkan untuk mengukur efektivitas suatu organisasi. Pertama, pengukuran berdasarkan model kerangka kerja yang digunakan. Menurut (Steers, 1985), umumnya kerangka kerja yang digunakan untuk meneliti efektivitas terdiri atas dua model, yaitu (1) model pengukuran yang bersifat univariasi (berdimensi satu), yang memusatkan perhatian dalam mengukur efektivitas hanya kepada satu kriteria evaluasi, misalnya produktivitas; (2) model multivariasi, yaitu mengukur efektivitas organisasi berdasarkan sejumlah kriteria penilaian.

Masing-masing model mempunyai kelebihan dan kekurangannya. Dengan mengacu kepada sistem organisasi (Lubis, H., & Huseini, 1987, pp. 56–71) mengelompokkan empat pendekatan dalam pengukuran efektivitas, yaitu

1. Pendekatan sasaran yang memusatkan pengukuran kepada keluaran (produk/jasa) organisasi;
2. Pendekatan proses yang memusatkan pengukuran kepada kegiatan dan proses internal organisasi;
3. Pendekatan sumber yang memusatkan pengukuran kepada sumber-sumber masukan organisasi;
4. Pendekatan gabungan, yaitu pengukuran efektivitas dengan menggabungkan ketiga jenis pendekatan terdahulu secara

bersamaan, mencakup pengukuran pada sisi masukan, efisiensi proses transformasi, dan sisi keberhasilan mencapai sasaran.

Gambar 1 Pendekatan dalam pengukuran Efektivitas Organisasi



Sumber: Lubis & Huseini (1987: 56)

Ketiga, setiap pendekatan itu masing-masing mempunyai kelemahan dalam pengukuran efektivitas. Oleh karena itu, beberapa pakar mengajukan pendekatan lain yang dianggap lebih komprehensif untuk mengukur efektivitas, diantaranya pendekatan (1) konstituensi, (2) bidang sasaran, (3) kontingensi;

II.2.2.1 Pendekatan Konstituensi

Pendekatan ini memusatkan perhatiannya kepada konstituensi organisasi, yaitu berbagai kelompok di dalam dan di luar organisasi yang mempunyai kepentingan terhadap kinerja organisasi, seperti karyawan, pemegang saham, leveransir bahan dan peralatan, pemilik, dan lingkungan. Dengan pendekatan ini, efektivitas organisasi diukur melalui tingkat kepuasan masing-masing unsur konstituensi terhadap organisasi. Kelebihan dari pendekatan konstituensi ini adalah kemampuannya untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai efektivitas organisasi melalui pandangannya terhadap keseluruhan faktor baik yang terdapat di dalam maupun di luar organisasi.

Pendekatan ini menggunakan beberapa kriteria secara bersamaan, yaitu masukan, proses internal, keluaran. Pendekatan ini berpangkal kepada asumsi bahwa kepuasan unsur yang satu (misalnya, karyawan) sama pentingnya dengan kepuasan unsur lainnya (misalnya, pemilik perusahaan). Meskipun pendekatan konstituensi pada tahap awal banyak digunakan dalam riset untuk mempelajari efektivitas organisasi bisnis, namun dalam perkembangan terakhir, pendekatan ini semakin banyak digunakan untuk mempelajari efektivitas organisasi publik.

Tentu saja kriteria kepuasan setaip unsur konstituensi dalam organisasi publik tidak sama dengan ciri-ciri kepuasan dalam organisasi bisnis. Setidaknya ada lima asumsi normatif yang perlu dijadikan pedoman dalam memahami efektivitas organisasi di sektor publik, sebagaimana dikemukakan (Kasim, 1989, p. 20) sebagai berikut. Pertama, organisasi (lembaga) publik tidak sepenuhnya otonom, tetapi dikuasai oleh faktor-faktor eksterior. Kedua, organisasi publik secara resmi (menurut hukum) diadakan untuk pelayanan masyarakat. Ketiga, organisasi publik tidak dimaksudkan untuk berkembang, menjadi besar dengan merugikan organisasi publik yang lain; kecuali setiap unit pelayanan dituntut semakin efisien dan kompetitif.

Keempat, kesehatan organisasi publik diukur melalui (a) kontribusinya terhadap tujuan politik; dan (b) kemampuan mencapai hasil yang maksimum dengan sumber daya tersedia secara lebih efisien. Kelima,

kualitas pelayanan masyarakat yang buruk akan memberi pengaruh politik yang negatif (merugikan).

II.2.2.2 Pendekatan bidang sasaran (goal domains)

Sesungguhnya, suatu organisasi yang besar, apalagi organisasi publik, pada dasarnya memiliki bidang sasaran yang berlapis dan bertingkat. (Kilmann, R. H., & Herden, 1976) mencoba membuat klasifikasi bidang sasaran itu menurut efisiensi dan efektivitas baik fokus internal maupun eksternal. Dengan klasifikasi itu, Kilmann dan Herden menunjukkan empat bidang sasaran dalam suatu organisasi. Pertama, efisiensi internal, menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menggunakan berbagai macam sumber yang dimilikinya.

Bidang sasaran ini identik dengan pengukuran efektivitas organisasi melalui pendekatan proses internal. Salah satu ukuran yang digunakan adalah perbandingan nilai keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*). Efisiensi internal ini memusatkan perhatian kepada bagaimana melakukan transformasi (manajemen) terhadap masukan yang minimum sehingga menghasilkan keluaran yang maksimum. Kedua, efisiensi eksternal, yaitu kemampuan organisasi untuk mendapatkan berbagai jenis sumber yang diperoleh. Bidang sasaran ini identik dengan pengukuran efektivitas melalui pendekatan sumber.

Hubungan (kontingensi) organisasi dengan unsur-unsur lingkungan merupakan kriteria dalam efisiensi eksternal. Ketiga, efektivitas internal, mengacu kepada besarnya perolehan pekerja yang bekerja dalam suatu

organisasi, sehingga semakin mengefektifkan tugas-tugas pada masing-masing unit. Bidang sasaran ini lebih dianggap identik dengan pengukuran efektivitas menurut pendekatan proses.

Ukuran-ukuran yang digunakan pada umumnya berhubungan dengan kepuasan dan motivasi kerja, iklim, hubungan antarpribadi, dan sebagainya. Keempat, efektivitas eksternal, menunjuk kepada kemampuan organisasi untuk memberikan kepuasan kepada setiap unsur konstituensinya, sehingga bidang sasaran ini lebih identik dengan pengukuran efektivitas melalui pendekatan konstitusi.

II.2.2.3 Pendekatan kerangka ketergantungan

Pendekatan sasaran dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianut dan menjadi preferensi pimpinan organisasi. Selain itu karakteristik organisasi juga berpengaruh terhadap bidang sasaran yang dipilih. Karena itu (Lubis, H., & Huseini, 1987, p. 69), mengembangkan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi berdasarkan kejelasan proses transformasi dan kejelasan keluaran (*output*). Model kontingensi ini menghasilkan empat bentuk pilihan dalam pengukuran efektivitas. Pertama, apabila keluaran organisasi dan proses transformasi cukup jelas dan dapat diukur, maka keberhasilan organisasi untuk mencapai sasarannya akan dapat diukur dengan mudah dan dengan tingkat ketelitian yang tinggi.

Kriteria efisiensinya adalah ongkos untuk mencapai sasaran. Kedua, jika keluaran tidak jelas atau tidak dapat diukur, tetapi proses transformasi memiliki indikator yang jelas, maka pengukuran dapat dilakukan dengan

memusatkan perhatian kepada kriteria proses internal, antara lain pada unsur iklim organisasi, atau kepuasan karyawan. Ketiga, apabila keluaran jelas, sementara proses transformasi tidak lengkap, maka pengukuran dapat dipusatkan kepada kriteria output, yaitu keberhasilan mencapai sasaran. Keempat, apabila keluaran tidak jelas dan juga proses transformasi tidak lengkap, maka untuk mengukur efektivitas organisasi dapat dipakai kriteria sosial, yaitu pada kepuasan unsur-unsur konstituensi.

II.3 Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi

Secara teoritis, efektivitas suatu organisasi publik sangat ditentukan oleh sejumlah faktor determinan. (Steers, 1985) mencoba mengidentifikasi empat himpunan faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. *Pertama*, himpunan karakteristik organisasi, yang terdiri atas faktor struktur, yaitu desentralisasi, spesialisasi, formalisasi, rentang kendali, besarnya organisasi dan unit kerja, serta faktor teknologi. *Kedua*, karakteristik lingkungan, yang terdiri atas faktor ekstern, yaitu kekompleksan, kestabilan, dan ketidaktentuan, serta faktor intern (iklim), yaitu orientasi pada karya, pekerja-sentris, orientasi pada imbalan-hukuman, keamanan melawan resiko, keterbukaan melawan pertahanan.

Ketiga, karakteristik pekerja, yang terdiri atas faktor keterikatan pada organisasi, yaitu ketertarikan, kemantapan kerja, dan komitmen pada tugas, serta faktor prestasi kerja, yaitu motivasi, tujuan dan kebutuhan, kemampuan, dan kejelasan peran. *Keempat*, karakteristik kebijakan dan praktek manajemen, yang terdiri atas faktor-faktor penyusunan tujuan

strategis, pencarian dan pemanfaatan sumberdaya, penciptaan lingkungan berorientasi pada prestasi, pengelolaan informasi dan proses-proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta inovasi dan adaptasi organisasi.

Suatu studi yang amat terkenal mengenai faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi mencapai keunggulannya dikemukakan oleh (Waterman, R. H., & Peters, 1982) dalam bukunya *In Search of Excellence*. Dengan mempelajari kurang lebih 75 perusahaan Amerika Serikat yang berhasil, Peters & Waterman mengemukakan tujuh faktor keberhasilan organisasi (disebut *the Seven S's*), yaitu (a) sistem, (b) struktur, (c) strategi, (d) staf (SDM), (e) gaya kepemimpinan (*style*), (f) keterampilan (*skills*), (g) nilai-nilai yang dimiliki (*shared values*).

II.4 Indikator Efektivitas Organisasi

Menurut Richard Scott dalam buku *Organizations Rational, Natural, and Open Systems* (Scott, 2003): *there are three general types of indicators that uses in this study. This is indicators were adopted by Scott.*

Di antara beberapa poin penting dalam menilai efektivitas suatu organisasi, salah satu yang perlu diperhatikan adalah alat ukur dan indikator yang digunakan dalam (Scott, 2003);

- 1) *Outcomes* (Hasil)
- 2) *Processes* (Proses)
- 3) *Structures* (Struktur)

Indikator efektivitas harus dipilih mengidentifikasi kriteria dimana kinerja organisasi akan dikonseptualisasikan, Dalam aplikasi sektor publik, asumsinya adalah bahwa meskipun departemen, biro, lembaga, dan kantor yang mempunyai kendala dengan cara yang kompleks oleh ekspresi aturan hukum, manajer mereka telah kebijaksanaan yang cukup untuk memungkinkan ukuran kemerdekaan dalam membentuk gagasan efektivitas organisasi dalam kendala tersebut berdasarkan *Outcomes* (hasil), *Processes* (proses), dan *Structures* (struktur).

II.4.1 Outcome (hasil)

Indikator hasil berfokus pada spesifik karakter dari objek yang dijalankan oleh organisasi seperti pelayanan dan peraturan dan strategi apa yang menjadi kinerja capaian dari organisasi tersebut. Selain itu, hasil menunjukkan bagaimana manfaat dari organisasi dalam menciptakan efektivitas pada sebuah organisasi. Indikator hasil bukanlah indikator murni dari kualitas kinerja karena ini tidak hanya mencerminkan keakuratan efektivitas kerja yang dilakukan, tetapi juga kondisi teknologi dan karakteristik lingkungan input dan output suatu organisasi.

II.4.2 Processes (proses)

Indikator proses adalah proses pengukuran yang focus pada kuantitas dan kualitas dari kegiatan yang dilakukan organisasi tersebut. indikator dengan pengukuran proses lebih menilai upaya dari pada efek (hasil) dan beberapa indikator proses menilai kuantitas kerja, melihat aspek dari sarana prasarannya, data dan informasi, serta hambatan yang di lalui

dari organisasi. Indikator proses menjadi bagian penting dalam efektivitas organisasi bagaimana melihat sejauh mana sebuah sistem bergerak dalam mendukung sebuah layanan.

II.4.3 Structuress (struktur)

Indicator Structuress menilai kemampuan suatu organisasi dalam menciptakan kinerja yang efektif. Indikator ini berdasarkan pada segi keorganisasian atau karakteristik aktor yang terduga yang memberikan dampak efektivitas dalam organisasi. Indikator ini membantu mengidentifikasi komponen kapasitas dalam menemukan keefektifan organisasi dengan menyoroti bagaimana struktur dapat mendukung organisasi. Struktur dapat dipahami sebagai pendukung dan penghambat keefektifan organisasi.

Dari uraian di atas, maka indikator efektivitas suatu tujuan dimana standar terpenuhinya sasaran dan tujuan yang akan dicapai serta menunjukkan pada tingkatan sejauhmana sebuah organisasi, program, kegiatan melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

II.5 Badan Pendapatan Daerah (Bapenda)

Badan pendapatan daerah Kabupaten Barru sebagai organisasi perangkat daerah (SKPD) yang diberi mandat sebagai penunjang dari pemerintah daerah dan dituntut untuk meningkatkan kinerja organisasi agar tujuan pembangunan dapat dirumuskan dan dicapai secara efektif dan efisien. Keberhasilan pembangunan Kabupaten Barru salah satunya ditentukan oleh kinerja Badan Pendapatan Daerah karena keuangan

merupakan faktor kunci dan keberhasilan dari pencapaian tujuan pembangunan dalam berbagai bidang.

II.5.1 Tugas Pokok, Fungsi, dan Indikator Kinerja

Berdasarkan peraturan Pemerintah daerah Kabupaten Barru Undang-undang Nomor 20 Tahun 2019 Badan Pendapatan Daerah memiliki tugas pokok, fungsi dan indicator kinerja utama:

1. Tugas Pokok

Membantu Bupati dalam melaksanakan urusan Pemerintah daerah berdasarkan azas otonomi dan tugas pembantu daerah di bidang Pendapatan Daerah.

2. Fungsi

Berfungsi sebagai, 1) Perumusan pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan kesekretariatan yang menunjang organisasi, 2) Perumusan kebijakan teknis dibidang perencanaan dan pengembangan, 3) Perumusan kebijakan teknis dibidang pendaftaran, pendataan dan penetapan, 4) Pelaksanaan administrasi badan; dan 5) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

II.5.2 Stuktur Organisasi

Susunan Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Barru ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Barru Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah kabupaten Barru terdiri dari:

1. Kepala Badan;

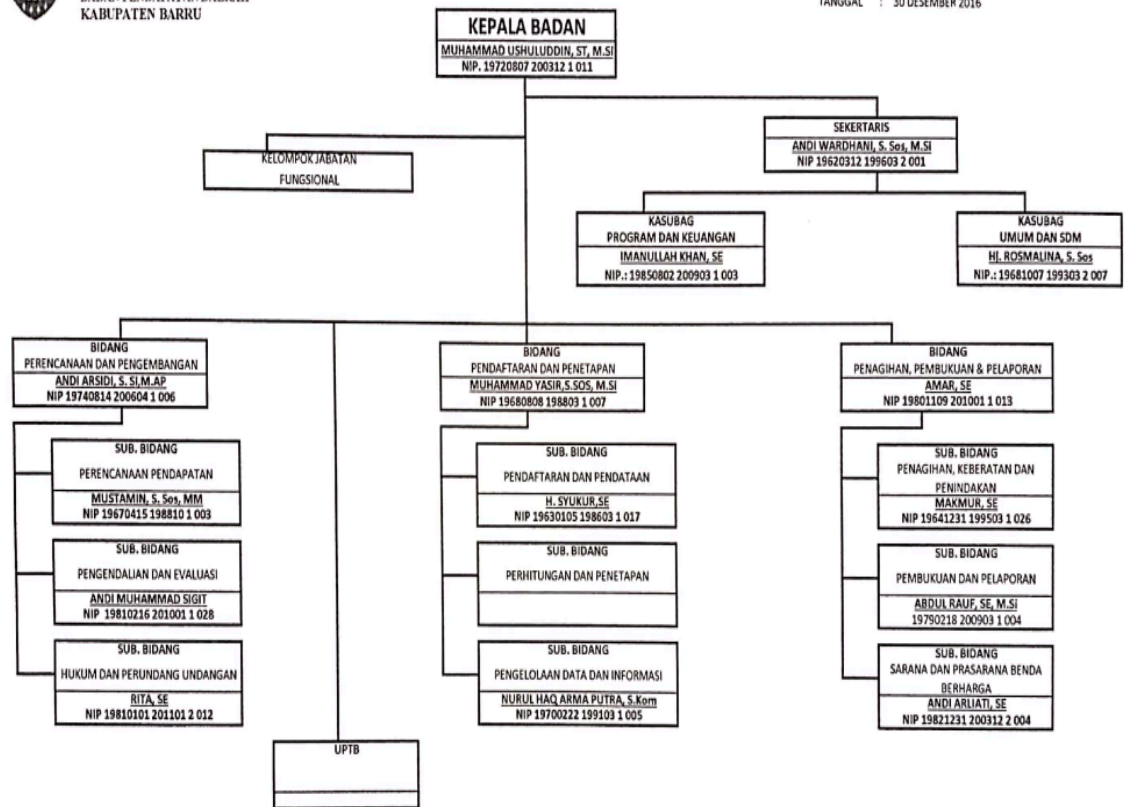
2. Sekretariat, yang terdiri dari;
 - a. Sub Bagian Program dan Keungan,
 - b. sub bagian Umum dan SDM;
3. Bidang perencanaan dan pengembangan, terdiri dari;
 - a. Sub bidang perencanaan,
 - b. Sub bidang pengendalian dan evaluasi;
 - c. Sub bidang hukum dan Perundang-undangan;
4. Bidang pendaftaran dan pendataan, yang terdiri dari;
 - a. Sub bidang pendaftaran dan pendataan,
 - b. Sub bidang perhitungan dan penetapan,
 - c. Sub bidang pengelolaan data dan informasi;
5. Bidang pengihan, pembukuan dan pelaporan, yang terdiri dari;
 - a. Sub bidang penagihan, keberatan dan penindakan,
 - b. Sub bidang pembukuan dan pelaporan,
 - c. Sub bidang sarana dan prasarana benda berharga
6. Unit pelaksana teknis dinas (UPTD)
7. Kelompok jabatan fungsional;

Table 2 Struktur Organisasi Bapenda Kabupaten Barru



STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA
KERJA
BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN BARRU

LAMPIRAN : PERATURAN BUPATI BARRU
NOMOR : 68 TAHUN 2016
TANGGAL : 30 DESEMBER 2016



BUPATI BARRU

TTD

SUARDI SALEH

Sumber: <http://barrukab.go.id/wp-content/uploads/2020/10/struktur-organisasi-bapenda.pdf>

II.6 Pendapatan Daerah

Pendapatan Daerah adalah hak pemerintah daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih (UU No 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah). Pendapatan daerah meliputi semua penerimaan uang melalui Rekening Kas Umum Daerah, yang menambah ekuitas dana lancar, yang merupakan hak daerah dalam satu tahun anggaran yang tidak perlu dibayar

kembali oleh daerah (PP No. 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan). Menurut Abdul Halim (2004:69) "Pendapatan adalah semua penerimaan daerah dalam bentuk peningkatan aktiva atau penurunan utang dari berbagai sumber dalam periode tahun anggaran yang bersangkutan". Pendapatan Daerah bersumber dari pendapatan asli daerah, dana perimbangan dan lain-lain pendapatan yang sah. Dana perimbangan merupakan pendanaan daerah yang bersumber dari APBN yang terdiri dari dana bagi hasil, dana alokasi umum dan dana alokasi khusus. Dana bagi hasil bersumber dari Pajak dan sumber daya alam.

II.6.1 Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah salah satu sumber dana pembiayaan pembangunan daerah pada kenyataannya belum cukup memberikan sumbangan bagi pertumbuhan daerah, hal ini mengharuskan pemerintah daerah menggali dan meningkatkan pendapatan daerah terutama sumber pendapatan asli daerah. Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, hasil retribusi Daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah, yang bertujuan untuk memberikan keleluasaan kepada daerah dalam menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai mewujudkan asas desentralisasi. (Penjelasan UU No. 33 Tahun 2004).

Dalam Peraturan Pemerintah daerah kab baru No 4 Tahun 2011 Tentang Pajak daerah Kabupaten Barru serta sumber-sumber Pendapatan

Asli Daerah (PAD) menurut Undang-Undang No. 33 Tahun 2004, Pendapatan asli daerah (PAD) yang terdiri dari:

1. Pajak Daerah

Menurut (Siahaan, 2005), pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh daerah kepada orang pribadi atau badan tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang “Pajak dan Retribusi Daerah”, jenis pajak dan retribusi daerah kabupaten atau kota adalah sebagai berikut. Pajak Daerah meliputi :

- 1) Pajak hotel,
- 2) Pajak restoran,
- 3) Pajak hiburan,
- 4) Pajak reklame,
- 5) Pajak penerangan jalan,
- 6) Pajak mineral bukan logam & batuan
- 7) Pajak parkir,
- 8) Pajak air tanah,
- 9) Pajak sarang burung walet,
- 10) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), dan
- 11) Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

Hasil pajak daerah yaitu pungutan daerah menurut peraturan yang ditetapkan oleh daerah untuk pembiayaan rumah tangganya sebagai badan hukum publik. Pajak daerah sebagai pungutan yang dilakukan pemerintah daerah yang hasilnya digunakan untuk pengeluaran umum yang balas jasanya tidak langsung diberikan sedang pelaksanaannya bisa dapat dipaksakan. Kewenangan pemungutan pajak daerah merupakan kewenangan yang dimiliki dan dilaksanakan oleh Dinas/Badan Pendapatan Daerah, pajak daerah yang baik merupakan pajak yang akan mendukung pemberian kewenangan kepada daerah dalam rangka pembiayaan desentralisasi. Untuk itu, pemerintah daerah dalam melakukan pungutan pajak harus tetap menempatkan sesuai dengan fungsinya.

2. Retribusi Daerah

Retribusi daerah yaitu pungutan yang telah secara sah menjadi pungutan daerah sebagai pembayaran pemakaian atau karena memperoleh jasa atau karena memperoleh jasa pekerjaan, usaha atau milik pemerintah daerah bersangkutan. Retribusi daerah mempunyai sifat-sifat yaitu pelaksanaannya bersifat ekonomis, ada imbalan langsung walau harus memenuhi persyaratan-persyaratan formil dan materiil, tetapi ada alternatif untuk mau tidak membayar, merupakan pungutan. yang sifatnya budgetetairnya tidak menonjol, dalam hal-hal tertentu retribusi daerah adalah pengembalian biaya yang telah dikeluarkan oleh pemerintah daerah untuk memenuhi permintaan anggota masyarakat. Retribusi daerah terdiri dari; *Retribusi jasa umum*, retribusi jasa usaha dan retribusi perizinan

tertentu. Retribusi Jasa Umum meliputi; Retribusi Pelayanan Kesehatan, Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan, Retribusi Penggantian Biaya Cetak Kartu Tanda Penduduk dan Akta Catatan Sipil, Retribusi Pelayanan Pemakaman dan Pengabuan Mayat, Retribusi Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum, Retribusi Pelayanan Pasar, Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor, Retribusi Pemeriksaan Alat Pemadam Kebakaran, Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta, Retribusi Penyediaan dan/atau Penyedotan Kakus, Retribusi Pengolahan Limbah Cair, Retribusi Pelayanan Tera/Tera Ulang, Retribusi Pelayanan Pendidikan, Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi.

3. Hasil Pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan

Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan merupakan pendapatan daerah dari keuntungan bersih perusahaan daerah yang berupa dana pembangunan daerah dan bagian untuk anggaran belanja daerah yang disetor ke kas daerah, baik perusahaan daerah yang dipisahkan, sesuai dengan motif pendirian dan pengelolaan, maka sifat perusahaan daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat menambah pendapatan daerah, member jasa, menyelenggarakan kemamfaatan umum, dan memperkembangkan perekonomian daerah.

4. Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah

Pendapatan-pendapatan yang tidak termasuk dalam jenis-jenis pajak daerah, retribusi daerah, pendapatan dinas-dinas. Lain-lain usaha daerah yang sah mempunyai sifat pembuka bagi pemerintah daerah untuk

melakukan kegiatan yang menghasilkan baik berupa materi dalam kegiatan tersebut bertujuan untuk menunjang, melapangkan, atau memantapkan suatu kebijakan daerah disuatu bidang tertentu.

II.6.2 Dana Perimbangan

Dana perimbangan adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah (otonom) untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan Desentralisasi. Jumlah Dana Perimbangan ditetapkan setiap tahun anggaran dalam APBN. Dana ini terdiri dari 3 jenis, yaitu Dana Alokasi Umum, Dana Alokasi Khusus dan Dana Bagi Hasil. Mengutip dari laman Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Dana Alokasi Umum adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan dengan tujuan pemerataan kemampuan keuangan antardaerah untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi. Dana Alokasi Khusus adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah tertentu dengan tujuan untuk membantu mendanai kegiatan khusus yang merupakan urusan daerah dan sesuai dengan prioritas nasional. Dana Bagi Hasil adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah berdasarkan angka persentase untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi.

Dana Perimbangan bertujuan untuk menciptakan keseimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah dan antara Pemerintahan

Daerah, serta mendukung pelaksanaan kewenangan pemerintah daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi kepala daerah, terutama peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik. Salah satu sumber dana ini adalah dari pajak, yaitu pajak bumi dan bangunan (PBB), Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), serta Pajak Penghasilan Pasal 25 dan Pasal 29 Wajib Pajak Orang Pribadi Dalam Negeri (WPOPDN) dan PPh Pasal 21.

II.6.3 Lain-lain Pendapatan yang Sah

Lain-lain pendapatan daerah yang sah merupakan seluruh pendapatan daerah selain pendapatan asli daerah dan pendapatan transfer, yang meliputi hibah, dana darurat, dan lain-lain pendapatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (UU 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah).

II.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk membandingkan penelitian yang akan dilakukan dengan sejumlah penelitian yang pernah dilaksanakan oleh orang atau pihak lain. Hal-hal yang ditekankan pada penelitian terdahulu, meliputi: konsep yang digunakan, pendekatan dan metode penelitian, tujuan penelitian, persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan referensi untuk penelitian ini, antara lain:

Table 3 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan dengan Penelitian yang Dilakukan	Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
1.	<p>Gita Susanti, Andi Ahmad Yani, St. Halwatiah, Andi Rahmat Hidayat, Novayanti Sopia Rukmana, Suherman Ahmad</p> <p>Kinerja Pelayanan Publik dan Kepercayaan Publik dalam Pemerintahan Studi Kasus Indonesia (Indonesian et al., 2017)</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja publik dan kepercayaan publik kepada pemerintah atas pendidikan, kesehatan, kependudukan dan keamanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui Asian Barometer Survey yang dilakukan di 33 provinsi di Indonesia. Pengumpulan data dengan Asian Barometer Survey menggunakan instrumen kuisisioner dengan jumlah sampel 1.500 orang tetapi yang berhasil diwawancarai sebanyak 1.226 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kinerja publik dan kepercayaan publik terhadap pemerintahan di Indonesia.</p>	<p>Persamaan dalam penelitian ini, sama-sama berada pada lingkup pelayanan publik.</p>	<p>Perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu, mengetahui kinerja publik dan kepercayaan publik kepada pemerintah. Sedangkan, pada penelitian ini berfokus pada pemerintah sebagai penyedia layanan publik.</p>

2.	<p>Muhamad Thahir Haning, Hasniati, Mashuri H. Tahili</p> <p>Peningkatan Public Trust dan Pengaruhnya Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak di Provinsi Sulawesi Selatan. (Haning et al., 2018)</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menginterpretasi pengaruh model kepercayaan publik terhadap kepatuhan wajib pajak di Provinsi Sulawesi Selatan. Pendekatan penelitian menggunakan analisis kuantitatif dengan metode survey di tiga area Kantor Pelayanan Pajak yaitu Makassar Selatan, Maros, dan Palopo.</p>	<p>Persamaan dalam penelitian ini yaitu, mencakup ruang lingkup yang sama dalam hal adalah perpajakan.</p>	<p>Perbedaan penelitian terdahulu yaitu; Pada Penelitian terdahulu focus terhadap peningkatan kepercayaan publik dan pengaruhnya terhadap wajib pajak. Sedangkan, penelitian pada tesis ini berfokus pada pada peningkatan pajak daerah.</p>
3.	<p>Koordinasi Laporan Dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung. (Abbas Abbas, 2018)</p>	<p>Tujuan penelitian ini menurut peneliti yang sesuai dengan metode penelitian ini adalah menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Penggunaan metode ini adalah untuk mendeskripsikan Koordinasi Laporan dalam meningkatkan Efektivitas organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung, mengkaji secara kualitatif, bagaimana Seluruh data diperoleh langsung dari informan dilapangan dengan menggunakan wawancara dan obsevasi.</p>	<p>Persamaan dalam penelitian ini yaitu; sama-sama berfokus pada efektivitas organisasi badan pendapatan daerah.</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian terdahulu yaitu; befokus pada koordinasi laporan dalam meningkatkan efektivitas organisasi badan pendapatan daerah. Sedangkan pada penelitian ini berfokus pada efektivitas badan pendapatan daerah dalam meningkatkan pajak daerahnya.</p>

4	<p>Laurence E. Lynn, Jr. and Robbie Waters Robichau</p> <p>Efektivitas organisasi dan pemerintahan: Terhadap teori kinerja pemerintah (Governance and organisational effectiveness: towards a theory of government performance).</p> <p>(Lynn & Robichau, 2013)</p>	<p>Bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penentu kinerja pemerintah dan pengaruh pemerintahan yang efektif serta peran pemerintah didalamnya.</p>	<p>Persamaan dalam penelitian ini sama-sama berfokus pada efektivitas pemerintahan</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian ini yaitu; pada penelitian terdahulu meneliti secara umum kinerja pemerintah dalam sector publik. Sedangkan pada penelitian ini berfokus pada satu lembaga/ organisasi/badan.</p>
---	---	---	--	---

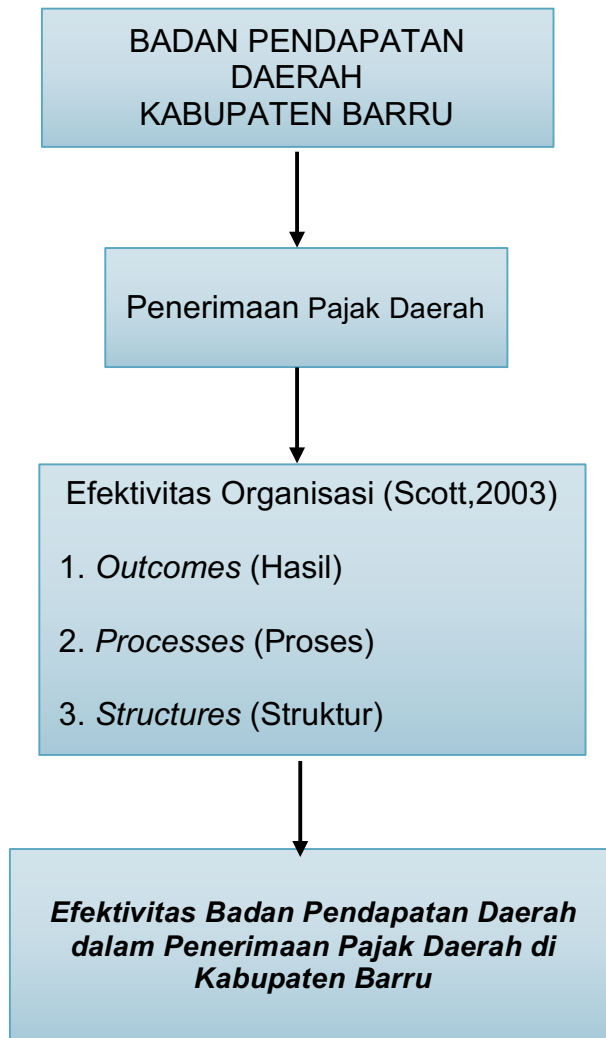
Sumber: Diolah Oleh Peneliti

II.8 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran digunakan sebagai dasar atau landasan dalam pengembangan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan terhadap hal-hal yang menjadi objek permasalahan dan disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan. Efektifitas Organisasi disusun atas dasar analisa lingkungan serta visi, misi, dan tujuan organisasi/perusahaan dalam hal ini objek yang akan dianalisa pada penelitian ini adalah Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Barru dengan menggunakan tiga indikator yang dikemukakan oleh Richard Scott dalam buku *Organizations Rational, Natural, and Open Systems, fifth edition* (2003) yaitu : *Outcomes* (Hasil), *Processes* (Proses), *Structures* (Struktur) Untuk lebih memperjelas kerangka pikir ini, peneliti akan sajikan dalam bentuk gambar di bawah ini :

Kerangka Pikir

Gambar 2 Kerangka Pikir



Sumber: Hasil Analisis Peneliti