

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Efektivitas

Efektivitas pada dasarnya merupakan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Dalam artian efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud dengan "*Efektivitas*". Bagaimanapun definisi efektivitas berkaitan dengan pendekatan umum. Bila ditelusuri efektivitas berasal dari kata dasar efektif yang artinya:

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

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2003:250) 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 (2006:30) 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. Soejono Soekanto

(1986:25) menerapkan efektivitas berasal dari kata *Effektiviens* yang berarti taraf sampai atau sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuan. Selanjutnya menurut Emerson dalam buku pengantar *Study Administrasi dan Manajemen* oleh Soewarno Handayani (1985:38) bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan menurut Richard M Steers (2005:208) efektivitas digolongkan dalam 3 (tiga) model, yaitu :

1. Model Optimasi tujuan, penggunaan model optimasi bertujuan terhadap efektivitas organisasi memungkinkan diakuinya bahwa organisasi yang berbeda mengejar tujuan yang berbeda pula, dengan demikian nilai keberhasilan atau kegagalan relatif dari organisasi tertentu harus ditentukan dengan membandingkan hasil-hasil dengan tujuan organisasi.
2. Perspektif system, memusatkan perhatiannya pada hubungan antar komponen-komponen baik yang berada di dalam maupun yang berada diluar organisasi, sementara komponen ini secara bersama-sama mempengaruhi keberhasilan organisasi. Jadi model ini memusatkan perhatiannya pada hubungan social organisasi lingkungan.
3. Tekanan pada perilaku, dalam model ini efektivitas organisasi dilihat dari hubungan antar apa yang diinginkan organisasi, jika keduanya relative homogeny, kemungkinan untuk meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi sangat besar.

Menurut Chester I. Bernard (dalam Gibson, 1997:27) “yang kami artikan dengan efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama.

Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan efektivitas”. Setiap model efektivitas organisasi yang dinamis harus meneliti jalannya proses perilaku dan usaha individual mempengaruhi prestasi organisasi. Beberapa pengertian efektivitas di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas itu sebagai taraf sampai sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuan sesuai dengan sasaran dan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Jadi dapat dikatakan bahwa efektivitas pada umumnya digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam melakukan suatu aktivitas atau kegiatan yang dilakukan. Dengan kata lain, efektivitas merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk melihat tercapai atau tidaknya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

B. Pengertian Organisasi

Organisasi yang didirikan pada dasarnya ingin mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati bersama dengan lebih efisien dan efektif dengan tindakan yang dilakukan bersama-sama dengan penuh rasa tanggung jawab. Hal ini dapat dilakukan apabila para manajer dan anggotanya mengerti dan memahami dengan benar tentang organisasi, karena organisasi tersebut dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku dan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, pendefinisian organisasi yang banyak dilakukan oleh para ahli sekurang-kurangnya mempunyai unsur-unsur adanya manusia atau orang-orang yang bekerjasama, adanya kerjasama itu sendiri, dan adanya tujuan organisasi yang telah disepakati.

Menurut Ibnu Syamsi (2004:13) organisasi dapat diartikan dengan 2 (dua) macam pengertian yaitu: (1) Dalam arti statis, organisasi sebagai wadah kerjasama sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. (2) Dalam arti dinamis, organisasi sebagai suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi juga dapat diartikan sebagai sistem sosial dan dibentuk atas dasar kepentingan bersama.

Sedangkan Dimock (1960:129) mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

“Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a inidied whole through which authority, coordination and control may be exerciseto achive a given purpose.” (Organisasi adalah perpaduan secara sistematika daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).

Senada dengan beberapa pendapat di atas, Dessler (2005:116) mengemukakan pendapatnya tentang organisasi sebagai berikut:

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

Definisi organisasi dari beberapa pandangan ahli organisasi tersebut diatas selanjutnya dapat digunakan sebagai acuan dalam mendefinisikan organisasi secara sederhana, sebagai berikut Organisasi adalah merupakan suatu bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama-sama secara efisien dan efektif melalui kegiatan yang telah ditentukan secara sistematis dan didalamnya ada pembagian

tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Organisasi itu sangatlah penting dalam kehidupan kita dan meresap dalam kehidupan masyarakat, karena dalam kenyataannya sebagian besar orang hidup dalam organisasi dan menghabiskan waktu hidup mereka sebagai anggota organisasi (sosial, pekerjaan, sekolah dan sebagainya). Memang kadangkala kita melihat organisasi itu dapat dijalankan dengan lancar, efisien dan cepat serta tanggap terhadap kebutuhan manusia dan kadangkala juga dapat menjengkelkan atau membingungkan kita. Namun organisasi itu setidaknya-tidaknya dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif jika kemampuan *technical skill* dan manajerial *skill* dapat diterapkan dengan baik menjadi satu kesatuan yang solid yakni kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi dapat dilihat atau ditinjau dari beberapa sudut pandangan, antara lain:

1. Organisasi Sebagai Wadah

Organisasi adalah merupakan suatu wahana kegiatan yang mencerminkan bahwa organisasi merupakan tempat beraktifitas saja yakni kegiatan administrasi dan manajemen. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, serta hubungan dan tata kerjanya. Pengertian demikian ini merupakan organisasi yang bersifat “statis” karena hanya melihat strukturnya saja. Istilah relatif statis digunakan oleh Siagian (2007: 138-141) untuk menjelaskan organisasi sebagai wadah, karena menurut Siagian, tidak ada organisasi yang dapat berkembang, tumbuh, dan maju, dalam keadaan absolut statis.

Sementara Gibson (2006:6) berpendapat pengertian organisasi adalah merupakan wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Pendapat lain tentang organisasi menurut Soewarno Handyaningrat (1980: 42) memberikan penjelasan organisasi sebagai wadah yang sifatnya statis, karena setiap orang dalam wadah itu harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya serta hubungan dan tata kerjanya.

2. Organisasi Sebagai Suatu Proses Pembagian Kerja

Organisasi sebagai suatu proses menurut Sudarso (2008:37) menyatakan bahwa bila memandang organisasi sebagai proses, maka di dalamnya terdapat pembahasan tentang dua macam hubungan yang terjadi dalam organisasi. Hubungan tersebut adalah: *pertama*, hubungan-hubungan formal yang menimbulkan *formal organization*, dan *kedua*, hubungan-hubungan informal dalam organisasi yang menimbulkan *informal organization*. Organisasi sebagai proses pembagian kerja dapat dilihat adanya unsur-unsur yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu, adanya kerjasama dan adanya tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Interaksi dalam organisasi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok dan kelompok dengan kelompok. Hubungan-hubungan ini terjadi karena adanya pembagian kerja yang telah jelas dalam suatu sistem. Kerjasama dalam suatu sistem yang teratur ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama.

Louis Allen (1958: 57) mengemukakan tentang perlunya pembagian kerja sebagai berikut:

“We can define organization as the process of denifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority, and establishing relationships for the purposes of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives” (kami dapat merumuskan organisasi sebagai proses menetapkan dan mengelompok-lompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan dan melimpahkan tanggung jawab dan wewenang serta menyusun hubungan-hubungan dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara paling efektif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pengelompokan orang-orang dalam suatu pekerjaan yang dilakukan akan memungkinkan terjadinya hubungan kerjasama yang formal sesuai dengan apa yang telah ditetapkan disamping itu dapat pula terjadi hubungan yang sifatnya informal antara individu dengan individu maupun individu dengan kelompok kerja yang lain, hal ini dapat terjadi karena adanya kepentingan-kepentingan pribadi masing-masing individu dalam suatu organisasi.

3. Organisasi sebagai Suatu Alat dalam Mencapai Tujuan

Manusia mendirikan suatu organisasi karena adanya beberapa tujuan dari individu dan hanya akan tercapai lewat tindakan yang harus dilakukan dengan adanya kesepakatan-kesepakatan atau adanya persetujuan bersama. Untuk melaksanakan kesepakatan tersebut maka dengan cara kerjasama akan dapat meringankan, mengefektifkan, mengefisiensikan dan mengoptimalkan pencapaian tujuan yang hendak dicapai bersama.

Gibson, et. al (2006:3) dalam kaitannya dengan tujuan maka organisasi itu mengejar tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dapat dicapai secara lebih

efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Organisasi merupakan suatu alat dalam mencapai tujuan dan sangat diperlukan oleh masyarakat baik dalam bidang profit maupun jasa (pelayanan). Tujuan organisasi akan tercapai bilamana tiap-tiap individu yang ada dalam organisasi sadar akan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sehingga pada akhirnya tujuan organisasi akan tercapai. Seperti dikemukakan Hall (2004:23) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki otoritas dan tanggung jawab.

C. Dinas Pendapatan Daerah

Dispenda adalah organisasi yang berada di bawah struktur pemerintah provinsi/Kabupaten Kota yang memiliki tanggung jawab dalam pemungutan pendapatan daerah melalui pengkoordinasian dan pemungutan pajak, retribusi, bagi hasil pajak, dana perimbangan, dan lain sebagainya. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pesawaran merupakan salah satu unsur pelaksana otonomi daerah di bidang pendapatan daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pesawaran Nomor 03 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Pesawaran.

Dinas Pendapatan Kabupaten Pesawaran mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah di Kabupaten Pesawaran dibidang pendapatan daerah berdasarkan azas otonomi dan tugas pembantuan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Dinas Pendapatan Kabupaten Pesawaran mempunyai fungsi :

- a. Perumusan kebijakan teknis dibidang pendapatan daerah;
- b. Penyelenggaraan unsur pemerintahan dan pelayanan umum dibidang pendapatan daerah;
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang pendapatan daerah;
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati Pesawaran sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Didasarkan pada tugas pokok dan fungsinya, Dinas Pendapatan Kabupaten Pesawaran, mempunyai kewenangan sebagai berikut :

- a. Pemberian bimbingan, pembinaan dan penyelenggaraan koordinasi teknis bidang pendapatan daerah
- b. Pelaksanaan penyuluhan penerimaan pendapatan daerah
- c. Pelaksanaan pengamatan teknis sesuai dengan tugas pokok
- d. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan dalam bidang pendapatan daerah
- e. Pelaksanaan bidang pendaftaran dan pendapatan wajib Pajak/Retribusi Daerah
- f. Menetapkan besarnya pajak dan retribusi daerah
- g. Pelaksanaan pembukuan, pelaporan dan verifikasi bidang pendapatan daerah
- h. Pelaksanaan tugas dibidang penagihan dan penggalian sumber pendapatan daerah
- i. Pelaksanaan tugas pembantuan dibidang pengadministrasian dan penagihan PBB dan BPHTB
- j. Pelaksanaan sistem dan prosedur administrasi pajak dan retribusi daerah
- k. Pengelolaan pendapatan dari sumber penerimaan bagi hasil pajak dan bagi hasil bukan pajak.

D. Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Pemerintah telah menetapkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang mengatur pembagian sumber-sumber keuangan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 ini dijadikan acuan bagi pembinaan administrasi pemerintahan di daerah salah satunya adalah aspek kemampuan keuangan daerah. Kemampuan keuangan daerah merupakan kemampuan daerah untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat. Keuangan daerah merupakan salah satu kriteria penting untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah.

Sumber-sumber penerimaan daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 pasal 5 adalah:

- 1) Penerimaan Daerah dalam pelaksanaan Desentralisasi terdiri atas Pendapatan Daerah dan Pembiayaan.
- 2) Pendapatan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bersumber dari:
 - a. Pendapatan Asli Daerah;
 - b. Dana Perimbangan; dan
 - c. Lain-lain Pendapatan.
- 3) Pembiayaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bersumber dari:
 - a. Sisa lebih perhitungan anggaran Daerah;
 - b. Penerimaan Pinjaman Daerah;
 - c. Dana Cadangan Daerah; dan
 - d. Hasil penjualan kekayaan Daerah yang dipisahkan.

Dan pada pasal 6 disebutkan tentang sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah dan lain-lain. PAD yang sah adalah:

- 1) PAD bersumber dari:
 - a. Pajak Daerah;
 - b. Retribusi Daerah;
 - c. Hasil pengelolaan kekayaan Daerah yang dipisahkan; dan
 - d. Lain-lain PAD yang sah.
- 2) Lain-lain PAD yang sah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d, meliputi:
 - a. Hasil penjualan kekayaan Daerah yang tidak dipisahkan;
 - b. Jasa giro;
 - c. Pendapatan bunga;
 - d. Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing; dan
 - e. Komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh Daerah.

Diantara sumber-sumber pendapatan daerah tersebut, maka PAD adalah yang paling penting karena bersumber dari wilayah daerah sendiri dan dipungut oleh daerah sendiri. Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang sehingga dapat dipaksakan dengan tiada mendapat balas jasa secara langsung Menurut Prof. Dr. P. J. A. Adriani, pajak adalah iuran masyarakat kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan umum (undang-undang) dengan tidak mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjuk dan yang gunanya

adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum yang berhubungan dengan tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan.

Sedangkan Retribusi adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Menurut Suparmoko (2001:94) retribusi ialah “suatu pembayaran dari rakyat kepada pemerintah dimana kita dapat melihat adanya hubungan antara balas jasa yang langsung diterima dengan adanya pembayaran retribusi tersebut.”

Selain hasil pajak daerah dan hasil retribusi daerah, PAD juga berasal dari hasil perusahaan milik daerah. Perusahaan daerah merupakan salah satu komponen yang diharapkan dapat memberikan kontribusinya bagi pendapatan daerah, tapi sifat utama dari perusahaan daerah bukanlah berorientasi pada *profit* (keuntungan) semata, akan tetapi justru dalam memberikan jasa dan menyelenggarakan kemanfaatan umum. Walaupun demikian hal ini tidak berarti bahwa perusahaan daerah tidak dapat memberikan kontribusi maksimal bagi keuangan daerah. Secara kuantitatif kemampuan keuangan daerah ditunjukkan dengan angka kontribusi PAD terhadap APBD. Sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya diketahui bahwa beberapa atau sebagian besar pemerintah daerah belum mengoptimalkan penerimaan retribusi karena masih mendapat dana dari pemerintah pusat.

Upaya untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah perlu dikaji pengelolaan untuk mengetahui berapa besar potensi yang riil atau wajar, tingkat keefektifan

dan efisiensi. Peningkatan retribusi yang memiliki potensi yang baik akan meningkatkan pula pendapatan asli daerah. Sebaliknya Pemerintah tidak hanya dituntut pandai menciptakan penerimaan dari sektor pajak dan retribusi tetapi pula harus mampu meningkatkan pelayanan pada public dari retribusi yang telah ditetapkan.

E. Efektivitas Organisasi

Organisasi biasanya berada dalam lingkungan yang bergolak dengan sumberdaya terbatas, lingkungan yang berubah-ubah sesuai dengan perkembangan zaman, perubahan tersebut akan memengaruhi efektivitas organisasi. Dalam lingkungan demikian organisasi harus tanggap dan pandai mengantisipasi perubahan agar organisasi tersebut tetap dapat mempertahankan keberadaannya (*exist*) dan dapat berfungsi (*functional*). Agar organisasi dapat mempertahankan keberadaannya dan dapat berfungsi, maka organisasi itu haruslah efektif. Untuk menilai apakah organisasi itu efektif atau tidak, ada banyak pendapat antara lain mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, pandangan yang juga penting adalah teori yang menghubungkan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut teori ini sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Akhir-akhir ini berkembang suatu teori atau pandangan yang lebih komprehensif dan paling umum dipergunakan dalam membahas persoalan efektivitas organisasi adalah kriteria *flexibility*, *productivity* dan *satisfaction*.

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

Pencapaian hasil (efektivitas) yang dilakukan oleh suatu organisasi menurut Jones (2004:13) terdiri dari tiga tahap, yakni *input*, *conversion*, dan *output* atau masukan, perubahan dan hasil. Input meliputi semua sumber daya yang dimiliki, informasi dan pengetahuan, bahan-bahan mentah serta modal. Dalam tahap input, tingkat efisiensi sumber daya yang dimiliki sangat menentukan kemampuan yang dimiliki. Tahap *conversion* ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, manajemen dan penggunaan teknologi agar dapat menghasilkan nilai. Dalam tahap ini, tingkat keahlian SDM dan daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan sangat menentukan tingkat produktifitasnya. Sedangkan dalam tahap output, pelayanan yang diberikan merupakan hasil dari penggunaan teknologi dan keahlian SDM. Organisasi yang dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara efisien dapat meningkatkan kemampuannya untuk meningkatkan pelayanan dengan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Keunggulan kompetitif suatu organisasi menurut Jones, sangat tergantung dari tingkat kompleksitas yang dimilikinya, yakni sejauh mana kemampuannya untuk

mencapai hasil atau *value creation*. Kemampuan tersebut meliputi *manufacturing* (pada perusahaan). Kemampuan penelitian dan pengembangan serta perancangan organisasi (*organizational design*). Apabila kemampuan tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal dan dikembangkan secara gradual, maka organisasi itu dapat mengungguli saingan-saingannya dan memberikan pelayanan yang lebih baik. Keahlian yang dimiliki oleh SDM, penggunaan teknologi yang semakin canggih serta kemampuan manajemen yang sangat profesional akan menentukan tingkat efektivitas organisasi.

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

Stoner (2002:27) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Sharma (2002:314) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yaitu yang menyangkut faktor internal organisasi dan faktor lingkungan organisasi itu berada (*eksternal*) yaitu :

1. Produktivitas organisasi/out put
2. Fleksibilitas organisasi dan bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan didalam dan diluar organisasi

3. Tidak adanya ketegangan didalam organisasi/hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi.

Sedangkan Georgepoulos dan Tannenbaum (2007:82) 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 diantara anggota-anggotanya. Kriteria penting yang digunakan untuk menilai efektivitas organisasi adalah performance “*performance is primary criterion for judging organization* “ Interplan (2007:15). Dalam hal ini performance berkenaan dengan kegiatan-kegiatan, seperti yang dinyatakan oleh interplan (2007:15).

Pandangan lainnya sebagai hasil penelitian, dikemukakan oleh Georgepoulos dan Tannenbaum yang dikutip oleh Adam I.Indrawijaya (2000:22) dikatakan bahwa, Suatu pendekatan yang dapat lebih dipertanggung jawabkan, sebagaimana yang diajukan oleh para peneliti, adalah suatu cara pengukuran efektivitas yang mempergunakan beberapa unsur yang biasa terdapat dalam kehidupan organisasi yang berhasil. Hasil studi menunjukkan adanya penggunaan 3 unsur, yaitu *produktivitas* (efisiensi dalam arti ekonomi), *tekanan-stress* (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan *fleksibilitas* (atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern).

Disimpulkan bahwa konsep tingkat efektivitas organisasi menunjukkan pada tingkat seberapa jauh organisasi melaksanakan kegiatan/fungsi-fungsi, sehingga

tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Dengan demikian berbicara mengenai efektivitas organisasi ada dua aspek didalamnya yaitu : 1). Tujuan organisasi dan 2). Pelaksanaan fungsi/cara/alat untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam penelitian ini pengukuran terhadap efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pesawaran, digunakan kriteria dari Steers. Ada 5 kriteria dalam pengukuran efektivitas yakni :

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

Berdasarkan kriteria di atas maka akan diukur efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Daerah dari tiga kriteria pertama yaitu kemampuan menyesuaikan diri, Produktivitas dan Kepuasan kerja. Penelitian ini tidak menggunakan kriteria kemampuan berlaba karena organisasi Dinas Pendapatan Daerah adalah organisasi publik yaitu Badan pemerintah yang memungut pajak dan semacamnya yang memberi pelayanan dan sebagainya yang orientasinya non profit dalam arti tidak menawarkan langsung hasil produksinya secara take and give kepada konsumen tetapi organisasi ini berupaya menggali dan meningkatkan pendapatan daerah yang telah diatur melalui peraturan perundang undangan yang berlaku.

Demikian pula halnya dengan kriteria pencarian dan pemanfaatan sumberdaya manusia, juga tidak digunakan oleh peneliti, karena dalam birokrasi

penyelenggaraan pemerintahan daerah, wewenang untuk pengadaan dan mutasi pegawai (PNS) langsung di kelola oleh satuan kerja tersendiri yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD), dalam hal ini Dinas Pendapatan Daerah tidak mempunyai wewenang mencari atau menerima pegawai. Atas dasar itulah maka peneliti hanya menggunakan tiga kriteria tersebut di atas untuk melihat variable efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Daerah yaitu:

1. Kemampuan Menyesuaikan Diri (*Adaptability*)

Kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan dari suatu organisasi untuk mengikuti, mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam suatu lingkungan. Hesselbein, Goldsmith dan Beekhard dalam *The Organization of the Future* (2008:43) menjelaskan bahwa suatu organisasi harus bergerak cepat, menyesuaikan diri dan melakukan berbagai perubahan di dalam lingkungan agar tetap bertahan (*exist*) dan berhasil melangsungkan kehidupannya (*survive*). Perubahan lingkungan bukan merupakan ancaman bagi organisasi dimana harus bersifat seperti bunglon. Tingkat keluwesan yang tinggi sangat diperlukan guna mengantisipasi segala peluang dan ancaman yang exist di dalam lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal oleh Pearce dan Robinson di dalam *Manajemen Stratejik, formulasi, implementasi dan pengendalian* (2007:32) akan mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan, dan akhirnya, suatu struktur organisasi dan proses internalnya. Hal-hal yang harus diperhatikan antara lain adalah unsur PEST, yakni:

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

Perubahan yang menyangkut PEST akan mempengaruhi organisasi secara intern dimana struktur, strategi dan sistem akan terkena akibatnya, terutama dari sisi Politik Pemerintahan, Kabupaten Pesawaran sebagai Kabupaten baru di Provinsi Lampung sangat rentan dengan perubahan politik yang menyangkut pergantian pimpinan/Kepala Daerah, dengan adanya perubahan kepemimpinan (Kepala Daerah) tentu saja sangat berpengaruh pada perubahan kepemimpinan pada satuan kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Pesawaran.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang selalu dinamis tersebut, organisasi harus selalu mengambil langkah-langkah strategis yang dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan tetap survive di dalam lingkungan yang penuh persaingan. Hesselbein, Golsmith dan Beekhard menjelaskan bahwa perubahan lingkungan harus diantisipasi dengan pengambilan berbagai langkah-langkah strategis, yakni:

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

Pendapat lain, yakni Jones (2004:18) mengemukakan bahwa dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, organisasi harus melakukan:

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

Dengan melakukan langkah-langkah strategis, maka organisasi dapat meningkatkan kemampuannya (*core competencies*) didalam perubahan lingkungan yang selalu dinamis. Dalam kaitannya dengan pelayanan pajak dan retribusi daerah, Dinas pendapatan Daerah Kabupaten Pesawaran sebagai pemungut pajak, retribusi dan sebagi koordinator pendapatan daerah harus tanggap dalam mengenal dan memperhitungkan dinamika perubahan lingkungan dan memanfaatkannya demi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Oleh sebab itu harus menetapkan arah perkembangan atau strategi yang dapat mengantisipasi berbagai masalah, yang berhubungan dengan keadaan ekonomi yang sampai saat ini belum menunjukkan perbaikan dan keadaan politik yang belum stabil, Dispenda Kabupaten Pesawaran harus menentukan masalah yang menghambat efektivitas organisasi, mencari alternatif pemecahan dan merencanakan langkah-langkah yang dapat memajukan organisasi.

2. Produktivitas

Pengertian produktivitas menurut T. Hani Handoko dalam Manajemen Edisi 2 (2000:114) adalah rasio antara masukan dengan keluaran organisasi. Sedangkan pendapat Sondang P. Siagian (2000:130) Produktivitas ialah terdapatnya korelasi “terbalik” antara masukan dan keluaran. Artinya, suatu sistem dapat dikatakan produktif apabila masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan luaran yang semakin besar.

Produktivitas sering pula dikaitkan dengan cara dan sistem kerja yang efisien sehingga proses produksi berlangsung tepat waktu dan dengan demikian tidak diperlukan kerja lembur dengan segala implikasinya, terutama implikasi biaya. Agar produktif, organisasi harus mampu memanfaatkan sumber daya secara efisien, yaitu modal, tenaga kerja, gedung, sarana dan informasi. Kemampuan dari suatu organisasi untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal dan melakukan manajemen yang efisien atas sumber daya yang dimiliki sangat menentukan tingkat produktivitasnya. Kemajuan-kemajuan yang tercapai dalam meningkatkan produktivitas organisasi dilakukan secara bertahap, dimana setiap perubahan itu dilakukan oleh suatu proses perencanaan, perumusan dan evaluasi. Tingkat produktivitas dipilih sebagai indikator pengukuran efektivitas organisasi, sebab organisasi sebagai suatu wadah usaha kelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditentukannya, tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan sumberdaya yang ada dalam organisasi.

Pemanfaatan sumberdaya sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi. Untuk itu produktivitas yang sering diartikan sebagai ukuran sampai sejauh mana sumberdaya yang ada disertakan dan dipadukan untuk mencapai suatu hasil tertentu merupakan hal yang dapat dijadikan faktor tolak ukur efektivitas organisasi. Karena pada dasarnya efektivitas organisasi merupakan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Produktivitas merupakan ratio antara masukan dan keluaran, sedangkan pada organisasi publik produktivitas dapat diartikan sampai sejauh mana target yang ditetapkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan baik. Untuk organisasi Dinas Pendapatan Daerah

produktivitas dapat dilihat sampai sejauh mana target realisasi pajak dan retribusi daerah yang dipungut langsung oleh Dinas Pendapatan Daerah yang terealisasi dan seberapa besar kontribusi realisasi pajak dan retribusi daerah tersebut terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Adapun kategori tingkat efektivitasnya adalah :

- Rendah, apabila kontribusi pajak dan retribusi daerah terhadap PAD, rata-rata antara 0 % - 50 %.
- Sedang, apabila kontribusi pajak dan retribusi daerah terhadap PAD, rata-rata antara 51 % - 75 %.
- Tinggi, apabila kontribusi pajak dan retribusi daerah terhadap PAD, rata-rata antara 76 % - 100 %.

3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan/pekerjaannya dalam organisasi. Ini dihasilkan dari persepsi pekerja mengenai pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja sepenuhnya menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungan kerjanya, kondisi psikologis ini akan termanifestasi pada sikap kerja individu yang selanjutnya akan berpengaruh pada prestasi kerja T. Hani Handoko (2000:193-194) Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang

dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Apabila prestasi kerja pegawai menurun, maka produktivitas organisasi akan rendah yang akhirnya akan berpengaruh pada efektivitas organisasi. T. Hani Handoko (2000:93) berpendapat bahwa karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

Tingkat kepuasan kerja pegawai perlu diperhatikan karena berpengaruh langsung pada efektivitas organisasi. Dalam hal ini pimpinan, baik itu kepala dinas, kabag tata usaha maupun bagian personalia harus tanggap dalam mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi pada setiap pegawai. Kepuasan kerja pegawai tidak cukup hanya dengan diberikan insentif akan tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton dan peluang untuk berkreasi. Menurut teori motivasi prestasi dari Mc. Clelland bahwa kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan. Husein Umar (2000:39).

E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi

Banyak pendapat yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, namun pada dasarnya pendapat-pendapat tersebut telah terangkum dalam hasil penelitian Richard M. Steers, seperti teori mengenai pembinaan organisasi yang menekankan adanya perubahan yang berencana dalam

organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Jadi keberhasilan pembinaan organisasi akan mengakibatkan keberhasilan organisasi.

Lain halnya yang dikemukakan oleh Dydiet Hardjito (1997: 65) mengemukakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh komponen-komponen organisasi yang meliputi (1) struktur, (2) tujuan; (3) manusia, (4) hukum (5) prosedur pengoperasian yang berlaku; (6) teknologi, (7) lingkungan, (8) kompleksitas (9) spesialisasi; (10) kewenangan; (11) pembagian tugas.

Dalam mencapai efektivitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berbeda-beda tergantung pada sifat dan bidang kegiatan atau usaha suatu organisasi. Sejalan dengan hal tersebut maka Komberly dan Rottman (dalam Gibson et al, (2006: 32) berpendapat bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategi, proses dan kultur.

Setiap organisasi mempunyai kerangka acuan yang berbeda, hal ini dipertegas lagi oleh pendapat Hall (1991: 248) dikemukakan bahwa dalam menilai efektivitas suatu organisasi baik organisasi publik maupun privat terdapat sejumlah model pendekatan yang dapat digunakan, diantaranya *system Resource Model*, *The Goals Model* dan *Social Function Model*. Suatu pendekatan didalam arti bagaimana pendekatan atau teori terhadap pencapaian suatu tujuan. Persepektif efektivitas menekankan tentang peran sentral dari pencapaian tujuan organisasi, dimana dalam menilai organisasi apakah dapat bertahan hidup maka dilakukan evaluasi yang relevan bagi suatu tujuan tertentu.

Menurut Steers (2005:209), kerangka kerja yang dipakai dapat mengidentifikasi empat rangkaian variabel yang mempengaruhi efektivitas, yakni Karakteristik organisasi, Karakteristik lingkungan, Karakteristik pekerjaan serta kebijakan dan praktek manajemen.

Adapun pengaruh 4 faktor tersebut terhadap efektivitas organisasi sebagai berikut:

1. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi. Struktur diartikan sebagai hubungan yang relatif tetap sifatnya, merupakan cara suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi yang meliputi faktor-faktor seperti desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi dan seterusnya. Secara singkat struktur diartikan sebagai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Teknologi menyangkut mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanisme yang digunakan dalam produksi, variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran. Karakteristik organisasi yang berupa struktur organisasi meliputi faktor luasnya desentralisasi. Faktor ini akan mengatur atau menentukan sampai sejauh mana para anggota organisasi dapat mengambil keputusan. Faktor lainnya yaitu spesialisasi pekerjaan yang membuka peluang bagi para pekerja

untuk mengembangkan diri dalam bidang keahliannya sehingga tidak mengekang daya inovasi mereka.

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

Harvey (dalam Steers, 2005: 99) menemukan bahwa semakin mantap teknologi sebuah organisasi, makin tinggi pula tingkat penstrukturannya yaitu tingkat spesialisasi, sentralisasi, spesifikasi tugas dan lain-lain. Keselarasan antara struktur dan teknologi yang digunakan sangat mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan ini mencakup dua aspek yaitu internal dan eksternal. Lingkungan internal dikenal sebagai iklim organisasi. Yang meliputi macam-macam atribut lingkungan yang mempunyai hubungan dengan segi-segi dan efektivitas khususnya atribut lingkungan yang mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas khususnya atribut diukur pada tingkat individual. Lingkungan eksternal adalah kekuatan yang timbul dari luar batas organisasi yang

mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi seperti kondisi ekonomi, pasar dan peraturan pemerintah. Hal ini mempengaruhi: derajat kestabilan yang relatif dari lingkungan, derajat kompleksitas lingkungan dan derajat kestabilan lingkungan.

Steers (2005:111) menyimpulkan dari penelitian yang dilakukan para ahli bahwa keterdugaan, persepsi dan rasionalitas merupakan faktor penting yang mempengaruhi hubungan lingkungan. Dalam hubungan terdapat suatu pola dimana tingkat keterdugaan dari keadaan lingkungan disaring oleh para pengambil keputusan dalam organisasi melalui ketetapan persepsi yang tepat mengenai lingkungan dan pengambilan keputusan yang sangat rasional akan dapat memberikan sumbangan terhadap efektivitas organisasi.

3. Karakteristik Pekerja

Karakteristik pekerja berhubungan dengan peranan perbedaan individu para pekerja dalam hubungan dengan efektivitas. Para individu pekerja mempunyai pandangan yang berlainan, tujuan dan kemampuan yang berbeda-beda pula. Variasi sifat pekerja ini yang sedang menyebabkan perilaku orang yang berbeda satu sama lain. Perbedaan tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi. Dua hal tersebut adalah rasa keterikatan terhadap organisasi dan prestasi kerja individu.

Menurut Katz Kahn (2006:45) peranan tingkah laku dalam efektivitas organisasi harus memenuhi tiga persyaratan sebagai berikut:

- a. Setiap organisasi harus mampu membawa dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap yang terdiri dari pekerja pria dan wanita yang terampil. Berarti disamping mengadakan penerimaan dari penempatan pegawai, organisasi juga harus mampu memelihara para pekerja dengan imbalan yang pantas dan memadai sesuai dengan kontribusi individu dan yang relevan bagi pemuasan kebutuhan individu.
- b. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para pekerjanya. Sering terjadi manajer puncak yang seharusnya memikul tanggung jawab utama dalam merumuskan kebijakan perusahaan, membuang terlalu banyak waktu untuk keputusan dan kegiatan sehari-hari yang sepele dan mungkin menarik, akan tetapi tidak relevan dengan perannya sehingga berkurang waktu yang tersedia bagi kegiatan ke arah tujuan yang lebih tepat. Setiap anggota bukan hanya harus bersedia berkarya, tetapi juga harus bersedia melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.
- c. organisasi yang efektif menuntut agar para pekerja mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inovatif. *Job discription* tidak akan dapat secara mendetail merumuskan apa yang mereka kerjakan setiap saat, karena jika terdapat keadaan darurat atau yang luar biasa, individu harus mampu bertindak atas inisiatif sendiri atau mengambil keputusan dan mengadakan tanggapan terhadap yang paling baik bagi organisasi.

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen

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

Sebuah kebijakan yang baik adalah kebijakan yang berjalan, yang membuat kebijakan itu berjalan adalah bila kebijakan tersebut secara jelas membawa kita kearah yang ingin kita tuju. Kebijakan harus dipahami, tetapi tidak berarti bahwa kebijakan harus ditulis (Michael Armstrong, 1995: 49). Sifat kebijakan tersebut diatas menuntut adanya kontribusi para pelaksana kebijakan dalam penetapannya, karena merekalah yang akan menjadi implementor dari kebijakan dari kebijakan yang telah dibuat. Musyawarah untuk mencapai mupakat diperlukan pula dalam menetapkan suatu kebijakan dalam suatu organisasi. Pada intinya manajemen adalah tentang memutuskan apa yang harus dilakukan dan lalu melaksanakannya melalui orang-orang (Armstrong, 1995:13). Definisi ini menekankan bahwa manusia dalam organisasi merupakan sumber daya terpenting, karena melalui sumber daya inilah sumber daya lainnya seperti pengetahuan, keuangan, peralatan dan sebagainya dapat dikelola.

Begitu pentingnya manajemen bagi organisasi, maka para manajer harus dapat menjadi manajer yang mengerti para pegawainya, menghargai karena tanpa mereka manajer tidak mempunyai arti apa-apa. Kebijakan dan paraktik

manajemen ini berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, karena para pekerja dalam organisasi yang menentukan efektif atau tidaknya suatu organisasi dapat digerakkan oleh manajer yang baik untuk melaksanakan kebijakan guna mencapai tujuan organisasi.

Dari keempat faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yang dinyatakan oleh Steers tersebut dapat dijelaskan secara ringkas bahwa: 1) struktur yang dibangun dan teknologi yang digunakan dalam organisasi akan sangat berpengaruh terhadap proses dan pencapaian tujuan, 2) organisasi sebagai organisasi yang terbuka, kelangsungan hidupnya akan sangat tergantung kepada lingkungan sekitarnya baik yang berada di dalam organisasi maupun diluar organisasi, 3) bahwa manusia sebagai unsur penting dari organisasi memiliki kemampuan, pandangan motivasi dan budaya yang berbeda, dan 4) kebijakan dan praktek manajemen yang ditetapkan oleh pimpinan dalam mengatur dan mengendalikan organisasi sangat berpengaruh bagi organisasi maupun bagi pencapaian tujuan.

G. Penelitian Terdahulu

Hariyandi (2002) dalam penelitiannya tentang identifikasi jenis pajak daerah dan retribusi daerah serta potensinya menyebutkan bahwa pertumbuhan dan kontribusi jenis pajak daerah dan retribusi daerah akan selalu mengalami proses fluktuasi dalam pencapaian targetnya. Identifikasi terhadap jenis pajak daerah yang merupakan bagian dari PAD memiliki klasifikasi prima dalam bentuk pendapatan target pajak, dan jenis pajak daerah dan retribusi daerah yang teridentifikasi

termasuk ke dalam klasifikasi potensial dan prima yaitu pada sektor retribusi KTP dan KK.

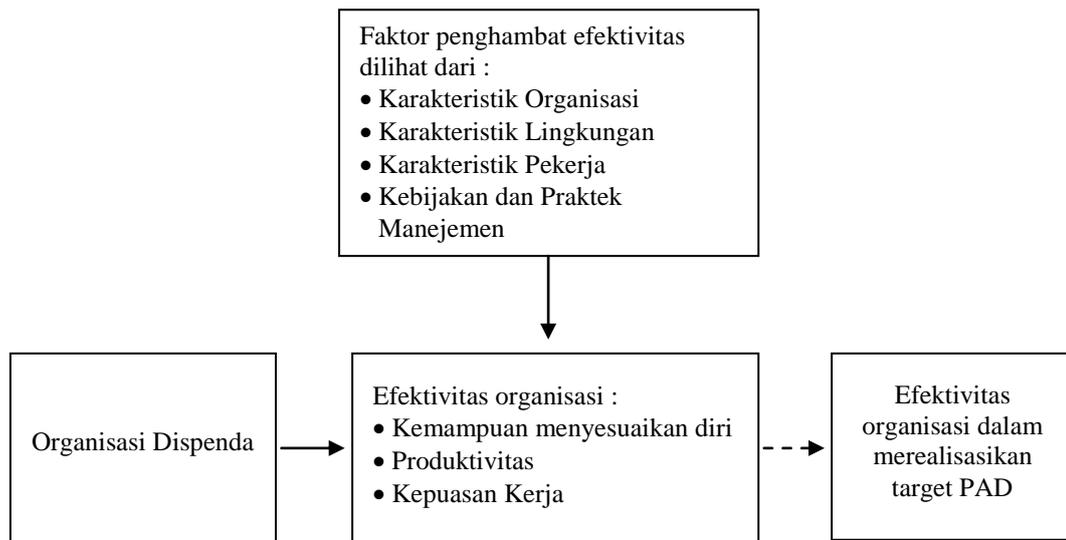
Mecky Ronald (2002) berpendapat berdasarkan penelitiannya bahwa dengan mengetahui gambaran tentang kondisi Pendapatan Asli Daerah suatu daerah, maka dapat dilaksanakan upaya-upaya intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah, sehingga akan mampu untuk menjadi sumber pembiayaan yang diandalkan dalam menghadapi otonomi daerah terutama dalam upaya pencapaian target PAD.

Erny (2001) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, dapat dikatakan bahwa peranan PAD cukup besar dalam pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Dengan demikian maka upaya untuk dapat meminimalkan ketergantungan terhadap Pemerintah Pusat bisa diwujudkan. Hal ini memberikan gambaran bahwa upaya-upaya peningkatan PAD mutlak menjadi suatu keharusan yang perlu dilakukan oleh pemerintah daerah dalam realisasi target PAD.

H. Kerangka Pikir Penelitian

Efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Daerah dalam merealisasikan target Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat diukur dengan beberapa kriteria, dalam penelitian ini penulis menggunakan 3 (tiga) kriteria efektivitas organisasi menurut Steers yaitu kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas dan kepuasan kerja. Masih menurut Steers, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi mencapai tujuannya dipengaruhi oleh 4 (empat) faktor yaitu Karakteristik

organisasi, Karakteristik lingkungan, Karakteristik pekerja dan kebijakan dan praktek manajemen, selengkapnya dapat digambarkan dengan kerangka pikir di bawah ini :



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan:

—→ : Langsung

- - -> : Tidak langsung