

Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Palembang Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya

Ikhsan Syamsudin¹⁾

¹⁾Program Studi Administrasi Publik, STMIK MBC
¹⁾Jl. Perintis kemerdekaan No. 62 Ilir Timur II Kota Palembang
Email : ikhsansyamsudin70@gmail.com¹⁾

ABSTRACT

Data obtained from a sample of 24 staff employees of the Palembang City regional revenue office who have been analyzed using descriptive analysis. The research results can be concluded that the organization of income management in PalembangCity has a fairly low level of effectiveness. The level of organizational effectiveness can be seen from the low contribution of local taxes collected directly by the regionalrevenue office to PAD during the last five years on average of 26.6%. The small contribution of local taxes to PADshows the dependence of local governments on donations and assistance from the central government became very big. The current organizational structure for regional approaches in Palembang is swelling, compared to the previous organizational structure. Leaders pay very little attention to staff in terms of providing motivation to improve their performance, furthermore, it seems that they are unable to provide regular guidance.

Keywords : *Effectiveness, contribution, governments and leader*

ABSTRAK

Data diperoleh dari sampel sebanyak 24 orang staf pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang yang telah dianalisis menggunakan analisis diskriptif. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang, memiliki tingkat efektivitas yang cukup rendah. Tingkat efektivitas organisasi ini dapat dilihat dari masih rendahnya kontribusi pajak daerah yang dipungut langsung oleh Dinas Pendapatan Daerah terhadap PAD selama lima tahun terakhir rata-rata sebesar 26,6 %. Kecilnya kontribusi pajak daerah terhadap PAD, menunjukkan bahwa produktivitas Dinas Pendapatan Daerah belum optimal, dan hal ini berkorelasi kepada kontribusi PAD terhadap APBD. Rendahnya kontribusi PAD terhadap APBD menunjukkan ketergantungan Pemerintah Daerah terhadap sumbangan dan bantuan dari Pemerintah Pusat menjadi sangat besar. Struktur organisasi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang yang ada saat ini terjadi pembengkakan, dibandingkan dengan struktur organisasi sebelumnya.. Pimpinan kurang sekali perhatiannya pada staf dalam hal memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, lebih jauh hal ini terlihat tidak adanya pengarahan secara berkala.

Kata kunci : *Efektifitas, kontribusi, pemerintah dan pimpinan*

1. Pendahuluan

A. Latar Belakang

Pemerintah Daerah di Indonesia telah memasuki fase baru dengan telah ditetapkannya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, sebagai pengganti Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pemerintahan di Daerah.

Bagi daerah pemberlakuan Undang-undang ini, khususnya Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 telah semakin membuka peluang dan harapan untuk memperoleh sumber-sumber pembiayaan pembangunan yang lebih adil dan proposional. Hal ini di maksudkan agar daerah dalam membiayai pelaksanaan pembangunan daerah, secara bertahap dapat mengandalkan sumber pembiayaan pembangunan yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), karena selama ini bagi kebanyakan daerah masih sangat mengandalkan sumber pembiayaan dari Pemerintah Pusat. Hal ini terlihat didalam APBD, dimana sekitar dua pertiga dari total pengeluaran Pemerintah Daerah dibiayai oleh bantuan dan sumbangan dari Pemerintah Pusat (Shah,at al. 1997. dikutip PAU Studi Ekonomi UGM). Kondisi ini juga dialami oleh Pemerintah Kota Palembang, dimana kontribusi Pendapatan Asli Daerah terhadap APBD Kota Palembang belum optimal.

B. Metode Penelitian

1. Perspektif pendekatan penelitian

Penelitian ini padadasarnya mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa aktivitas sosial, sikap, kepercayaan persepsi, pemikiran orang secaraindividu maupun kelompok. Metode adalah aspek yang sangat penting dan besar pengaruhnya terhadap berhasil tidaknya suatu penelitian, terutama untuk keperluan menyusun suatu karya ilmiah dan kemudian menganalisa faktor-faktor yang berhubungan dengan pokok-pokok permasalahan sehingga akan terdapat suatu kebenaran data-data yang diperoleh.

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu suatu penulisan hasil penelitian yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang obyek yang diteliti, menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian langsung.

2. Jenis Pendekatan Penelitian

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

3. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Dinas Pendapatan Kota Palembang.

4. Operasionalisasi Parameter

Dalam penelitian ilmiah, metode penelitian diperlukan sebagai frame dalam melakukan research, analisa data, dan penyajian data sehingga terintegrasi dalam satu garis pemikiran dan tidak bias. Ada beberapa jenis penelitian dalam khazanah keilmuan, antara lain penelitian survei, eksperimen, grounded research, kombinasi pendekatan kualitatif dan kuantitatif, dan analisa data sekunder (Singarimbun dan effendi : 1999). Untuk menggali informasi yang dibutuhkan dalam upaya menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana telah diformulasikan diatas, penulis menggunakan metode deskriptif, dengan mengkombinasikan pendekatan kualitatif, analisis data sekunder dan wawancara mendalam secara langsung (*indepth interview*) untuk menggali data-data primer.

Proses selanjutnya dalam menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, data dijelaskan dan dipaparkan dengan kutipan kata-kata. Pengujiannya tidak dilakukan secara statistik, melainkan non-statistik, yakni dengan suatu penjelasan argumentative yang memuat proses penalaran dan penafsiran logis.

Metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subyek/obyek penelitian (seorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Hadari Nawawi 1998:63).

Mengacu pada tujuan penulisan yakni untuk mengetahui efektivitas organisasi dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan Kota Palembang, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Kedua penelitian ini sangat mendukung signifikansi dan aktualisasi penelitian agar sesuai dengan kenyataan lapangan dan dapat memenuhi tujuan yang di inginkan dari penelitian . Menurut I Made Winartha (2006:155), metode analisis deskriptif kualitatif adalah menganalisis, menggambarkan , dan meringkasberbagai kondisi, situasidari berbagai data yang dikumpulkan berupahasil wawancara atau pengamatan mengenai masalahyang diteliti yang terjadi dilapangan. Sedangkan menurut Sugiyono (2010:9) Penelitiua kualitatif adalah penelitian dimana peneliti ditempatkansebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara penggabungan dan analisis data bersifat induktif.

Menurut Poerwandari (2005), penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang bersifat deskriptif, seperti transkripsi wawancara dan observasi. Kirk dan Miller dalam Moloeng mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai carauntuk melakukan pengamatan langsung pada individu dan berhubungan dengan orang-orang tersebut untuk mendapatkan data yang digalinya Moleong,J.L.202 : 3).

Sesuai dengan tipe penelitian kualitatif yang terbuka dan luwes , tipe dan pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sangat beragam, disesuaikan dengan masalah ,tujuan penelitian, serta sifat objek yang diteliti. (Poerwandari Kristi.2005). Metode deskriptif adalah

suatu metode dalam meneliti suatu kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, atau pun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Moh. Nazir, 2012, 54).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif yaitu penelitian yang memusatkan perhatian kepada masalah-masalah pada saat penelitian dilaksanakan, dikatakan deskriptif karena bertujuan memperoleh pemaparan yang objektif.

Prinsip penelitian kualitatif bersifat naturalistik atau alamiah. Disebut naturalistik karena situasi yaitu penelitian bersifat "natural" atau wajar, sebagaimana adanya, tanpa dimanipulasi, diatur dengan eksperimen atau test. Penelitian ini tidak meneliti hipotesis, akan tetapi hanya ingin mengetahui keadaan variabel secara lepas, tidak menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lainnya secara sistemik, oleh karena itu metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Agar diperoleh pengertian metode kualitatif yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut para ahli antara lain :

Metode kualitatif adalah pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang ditempat penelitian (Mc Millan & Scumacher dalam Soejono 2012,32)

Metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Bogdan & Taylor dalam Moleong, 2012,3)

Jadi, dapat disimpulkan bahwa metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana penelitian sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

2. Pembahasan

A. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam hal pembahasan dan hasil penelitian penulis akan menggunakan *parameter* kombinasi pendekatan (*approach*) dengan metode *deskriptif* (gambaran) secara *kuantitatif dan kualitatif*, untuk memberikan penjelasan dan gambaran secara aktual mengenai permasalahan dan penyelesaiannya.

Pengukuran efektivitas organisasi dapat menjelaskan secara konkrit sejauh mana Dinas Pendapatan Daerah dapat memanfaatkan kemampuannya secara optimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Adapun tolak ukur yang dipergunakan untuk mengukur seberapa jauh tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang adalah kemampuannya menyesuaikan diri (*adaptability*), produktivitas dan kepuasan kerja.

Faktor lingkungan organisasi baik lingkungan intern maupun lingkungan ekstern akan mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai hasil yang diharapkan, karena faktor lingkungan ini dapat

mempengaruhi keputusan serta tindakan didalam organisasi. Dalam memahami efektivitas organisasi, diperlukan sebuah kerangka kerja analisa untuk menentukan variable-variabel yang berhubungan dengan efektivitas organisasi. Kerangka kerja yang memiliki pengaruh yang paling kuat adalah ciri organisasi, ciri lingkungan, ciri pekerja serta kebijakan dan praktik manajemen.

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

Bila mengacu dari pengertian tersebut terdapat banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran melihat efektivitas suatu organisasi, namun beberapa analisa organisasi berusaha mengidentifikasi segi-segi yang dipandang paling berhubungan dengan konsep efektivitas. Organisasi dikatakan efektif apabila telah memenuhi beberapa indikator antara lain dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan secara optimal (*produktivitas*), mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan internal maupun eksternalnya, adanya kepuasan para pegawainya.

B. Kebijakan dan Praktik Manajemen

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

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

Sebagai seorang manajer, tujuan organisasi harus tercapai atas pengarah kegiatan-kegiatan secara teratur dimana langkah-langkah strategis dirumuskan melalui suatu proses perencanaan yang strategis. Setelah itu tentu seorang manajer harus mampu mengorganisir personil yang ada dalam kedinasannya sesuai dengan skill masing-masing sesuai dengan job deskripsi yang di bebaskan kepada individu pemangku jabatan. Selain itu seorang manajer harus mampu mengelola sumberdaya yang dimiliki perusahaan atau organisasi secara efisien sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan teknis kerja di perusahaan. Untuk mendukung keberhasilan dalam praktik manajemen seorang manajer harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang berkarakter kuat dengan menciptakan sistem lingkungan yang bersifat kompetitif antar karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja yang

terlihat pada jenjang atau tingkat prestasi yang dicapai oleh karyawan. Dalam hal menunjang iklim kondusif untuk mencapai prestasi kerja yang baik pada perusahaan atau organisasi harus diciptakan kondisi proses komunikasi yang baik dalam organisasi mulai dari tenaga operasional sampai pada top manajemen. Sehingga sistem kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan akan berjalan sesuai dengan tujuan bersama dan akan tercipta sistem kepemimpinan yang baik dan kondusif sehingga kondisi lingkungan kerja akan terasa sangat baik dengan menerapkan sistem manajemen persuasif. Maka dari itu pada tahap pengambilan keputusan seorang manajer akan mengakomodir semua kepentingan yang ada dalam organisasi. Sehingga manajemen organisasi atau perusahaan akan menjadi sangat baik. Selanjutnya langkah yang paling penting adalah aktualisasi pekerjaan yang mana seorang pejabat tadi sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerjanya maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan sempurna karena ditangani oleh orang-orang yang ahli dibidangnya. Pengarahan kegiatan-kegiatan tersebut dimaksudkan agar tercapai tingkat koordinasi yang teratur dalam mekanisme kerja serta dapat memantau pekerjaan sesuai dengan date line yang sudah ditentukan oleh manajemen sehingga hasil akhir yang diperoleh harus sama dengan tujuan yang diharapkan organisasi. Seorang manajer yang baik harus menyadari bahwa mereka tidak bekerja sendirian dengan kata lain menyadari peranannya sebagai manajer karena seorang manajer adalah seorang ahli seni dalam bekerja dimana seorang manajer harus mampu menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dia mempunyai lingkungan yang setiap saat diperlukan untuk berinteraksi. Lingkungan tersebut sangatlah luas dan beraneka ragam macamnya, sehingga masing-masing manajer baik tingkat atas, menengah maupun tingkat bawah haruslah dapat mengatur dan menjalankan organisasi dalam berbagai kompleksitas pekerjaan. pada lingkungan kerja yang dihadapi dan seorang manajer harus memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan melalui berbagai macam metode sesuai dengan pengalaman dan kapasitasnya sebagai seorang manajer terkait langsung dengan beragamnya pekerjaan yang ada dalam organisasi.

Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang, kebijakan dan praktik manajemen selayaknya dimulai dari menerapkan fungsi-fungsi management yang biasa dipakai oleh banyak organisasi atau perusahaan sebagai penguat program kerja, fungsi-fungsi tersebut telah biasa dipakai oleh praktisi ekonomi dalam melaksanakan kegiatan program kerja yang sudah ditetapkan organisasi atau perusahaan, yaitu :

1. *Planning* 2. *Organizing* 3. *Actuating* 4. *Controlling*, fungsi-fungsi manajemen ini paling tidak sudah diterapkan dalam setiap organisasi, namun kebanyakan dalam implementasinya belum maksimal. Perlu kita jelaskan pengertian mengenai fungsi manajemen yang dimaksud :

1. *Planning* :

Planning adalah merupakan sistem perencanaan melalui proses dari rangkaian urutan rasional didalam penyusunan rencana perusahaan yang mempunyai sifat:

1. Dapat disesuaikan dengan dengan tujuan,
2. Dapat disesuaikan dengan keterbatasan yang ada,
3. Dapat dikembangkan sesuai dengan teknik dan kebutuhan tertentu

2. *Organizing* :

Organizing adalah suatu proses untuk penentuan, pengelompokan, pengaturan dan pembentukan pola hubungan kerja dari orang-orang untuk mencapai tujuan organisasinya. Menurut *Schermerhorn (1996:218)*, Pengorganisasian adalah proses mengatur orang-orang dan sumberdaya lainnya untuk bekerja kearah tujuan bersama. Dalam pengorganisasian, penyusunan struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting agar setiap orang yang berada dalam organisasi tersebut mengetahui dengan jelas tugas atau pekerjaan, tanggungjawab, hak dan wewenang mereka.

3. *Actuating* :

Actuating berkenaan dengan fungsi manajemen untuk menjalankan tindakan dan melaksanakan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. *Actuating* merupakan implementasi dari apa yang direncanakan dalam *planning* dengan memanfaatkan persiapan yang sudah direncanakan dalam *planning* dengan memanfaatkan persiapan yang sudah dilakukan *organizing* (*Wibowo, 2006, 13*)

4. *Controlling* :

Henry fayol 1916, merumuskan salah satu definisi pertama kontrol karena berkaitan dengan manajemen , adalah peendalian suatu usaha terdiri dari melihat bahwa segala sesuatu yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah di adopsi, perintah yang telah diberikan, dan prinsip-prinsip yang telah diadopsi, perintah telah di berikann dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.. *Controlling* sangat penting untuk mengetahui kesalahan agar mereka dapat diperbaiki dan dicegah dari berulang. Selanjutnya Agar pekerjaan berjalan sesuai dengan visi, misi, aturan dan program kerja maka dibutuhkan pengontrolan. Baik dalam bentuk supervisi, pengawasan , inspeksi hingga audit. Kata-kata tersebut memang memiliki makna yang berbeda, tapi yang terpenting adalah bagaimana sejak dini dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan maupaun pengorganisasian. Sehingga dengan hal tersebut dapat segera dilakukan koreksi, antisipasi dan penyesuaian sesuai dengan situasi, kondisi dan perkembangan zaman.

Untuk selanjutnya dalam hal implementasi lapangan tentunya seorang manajer harus memiliki kelengkapan ilmu pengetahuan yang lain sebagai *power of leading* dalam melaksanakan tugas terbaiknya dalam memimpin perusahaan sesuai dengan harapan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Leadership merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan memimpin organisasi dan perusahaan, seorang pemimpin mempunyai tipe kepemimpinan yang bersumber dari dua macam yaitu alami (natural) dan Pelatihan. Dalam hal ini kita tidak akan membahas tentang tipe kepemimpinan diatas namun kita akan membahas gaya kepemimpinan dalam teori manajemen modern. Karena gaya kepemimpinan ini merupakan faktor yang mempengaruhi efektifitas pengelolaan organisasi Dispenda Kota Palembang dan mempengaruhi iklim kerja didinas terkait serta mempengaruhi kualitas kebijakan dari setiap keputusan yang diambil oleh top manajemen. Maka dari itu perlu penulis sampaikan bahwa untuk mendukung penyelesaian masalah yang terjadi perlu disertakan sistem atau gaya kepemimpinan sebuah organisasi yang mendukung penyelesaian masalah secara signifikan.

Ada tiga gaya kepemimpinan yang dianut dalam management di era modern saat ini yaitu

1. Gaya kepemimpinan otokrasi, Otoratic leadership adalah Gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada pemimpin. Pemimpin lebih suka membuat keputusan dan menyelesaikan masalah sendiri dengan sedikit masukan dari bawahan. Gaya kepemimpinan ini melibatkan kontrol mutlak dan otoriter atas suatu kelompok.
2. Gaya kepemimpinan demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Pemimpin demokratis menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi untuk menggali dan mengelola gagasan bawahan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan demokratis menuntut pembagian yang setara. Artinya tidak ada pihak yang lebih mendominasi dari yang lainnya dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*). Gaya demokratis tidak menunjukkan hierarki. Pemimpin yang menganut gaya ini membuka kesempatan sama besar bagi para anggota timnya untuk berpartisipasi lebih aktif untuk mengambil keputusan.
3. Gaya kepemimpinan persuasif adalah menganut sistem komunikasi 2 arah yang digunakan untuk mempengaruhi dan meyakinkan orang lain. Melalui persuasi setiap individu mencoba berusaha mempengaruhi kepercayaan dan harapan orang lain. Persuasi pada prinsipnya merupakan upaya menyampaikan informasi dan berinteraksi antar manusia dalam kondisi dimana kedua belah pihak sama-sama memahami dan sepakat untuk melakukan sesuatu yang penting bagi kedua belah pihak. Persuasi merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan agar pesan yang disampaikan dimengerti dan dipercaya oleh orang lain. Komunikasi persuasi membiarkan orang lain (*persuadee*) bebas melakukan apapun yang mereka inginkan setelah persuader berusaha meyakinkan mereka.

Gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk diterapkan dalam management adalah gaya kepemimpinan persuasif karena pada prinsipnya gaya kepemimpinan ini adalah menggabungkan gaya kepemimpinan otokrasi dan demokrasi sehingga dapat menempatkan ketegasan dan kelembutan dalam memimpin organisasi atau perusahaan sebagai seni dalam memimpin sesuai dengan porsinya dan memahami atmosfer psikologis karyawan dan pimpinan perusahaan dalam proses mengambil keputusan, sehingga manajer dapat melaksanakan sampai sejauh mana mengikut sertakan para bawahannya dalam menyusun keputusan yang bersifat strategis, karena manajer harus menyadari bahwa keputusan dibuat untuk dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Keputusan tidak akan berarti apabila tidak dapat dimengerti dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Maka dari itu melibatkan seluruh unsur dalam organisasi dalam membuat kebijakan merupakan metode yang terbaik untuk mengkomodir pola kerja, pendapat, ide dan solusi dari setiap tingkatan atau hierarki yang ada dalam organisasi atau perusahaan sebagai puncak decision making dalam organisasi atau perusahaan. Pemahaman terhadap keputusan dan kebijakan pimpinan merupakan aktualisasi dari perencanaan yang diterapkan melalui aplikasi terapan dilapangan oleh karyawan atau pegawai. Sehingga pekerjaan dapat terarah sesuai dengan perencanaan dan tujuannya serta dapat dengan mudah melakukan pengawasan pekerjaan terhadap karyawan.

Mengacu pada pembahasan diatas maka Kebijakan dan praktik manajemen yang dilaksanakan oleh para pimpinan di Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang dan sesuai dengan hasil pengamatan dan wawancara mengindikasikan bahwa sampai saat ini belum dapat dikatakan efektif. Hal ini dapat dilihat dari pertama peranan pimpinan memainkan peran interpersonal, dalam hal ini yang bertalian dengan hubungan antar pribadi yaitu memainkan peranan sebagai manajer atau pejabat perantara, disini manajer melakukan peranan yang berinteraksi dengan staf dan orang-orang lain atau organisasi yang berada diluar organisasinya. Kedua manajer belum menerapkan fungsi manajemen secara efektif dan komprehensif sesuai dengan teori manajemen yang berlaku.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan yang diambil dan praktik manajemen yang dijalankan pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang, belum dapat dikatakan optimal sehingga berpengaruh pada efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi tidak terlepas dari kekuatan (*strenght*) dalam pengelolaan manajemen dilingkungan Dispenda Kota Palembang serta pemanfaatan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki institusi pemerintah Kota Palembang dalam hal ini Dispenda Kota Palembang. Maka dari itu penulis menyarankan beberapa solusi untuk mengatasi kelemahan dilingkungan Dispenda Kota Palembang agar dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan teori fungsi manajemen secara komprehensif dan disiplin pada setiap aturan majement yang sudah ditetapkan bersama, untuk mencapai target yang sudah

ditetapkan pemerintah daerah. Sehingga Dispenda dan pemerintah kota Palembang dapat mencapai keberhasilan dibidang pengelolaan pemerintah atau good governance. Artinya pemerintah kota Palembang dapat melaksanakan atau menyelenggarakan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi yang efisien.

3. Kesimpulan

Berdasarkan data dan analisa yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang, memiliki tingkat efektivitas yang cukup rendah sehingga memerlukan analisa yang menghasilkan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dilingkungan Dispenda Kota Palembang.

Tingkat efektivitas organisasi ini dapat dilihat dari masih rendahnya kontribusi pajak daerah yang dipungut langsung oleh Dinas Pendapatan Daerah terhadap PAD selama lima tahun terakhir rata-rata sebesar 26,6 %, walaupun prosentase realisasi penerimaan pajak daerah yaitu Retribusi rata-rata sebesar 103 %, akan tetapi jika dibandingkan dengan potensi pajak daerah yang ada, maka prosentase penerimaan pajak daerah masih jauh dari apa yang diharapkan. Kecilnya kontribusi pajak daerah terhadap PAD, menunjukkan bahwa produktivitas Dinas Pendapatan Daerah belum optimal, dan hal ini berkorelasi kepada kontribusi PAD terhadap APBD. Rendahnya kontribusi PAD terhadap APBD menunjukkan ketergantungan Pemerintah Daerah terhadap sumbangan dan bantuan dari Pemerintah Pusat menjadi sangat besar.

Berdasarkan penelitian mengenai efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang yang telah dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. Struktur organisasi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang yang ada saat ini terjadi pembengkakan, dibandingkan dengan struktur organisasi sebelumnya. Hal ini tidak mencerminkan prinsip organisasi yang miskin struktur tapi kaya fungsi. Fungsi-fungsi pada organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang, belum berjalan dengan baik, sehingga penetapan target tidak berdasarkan data potensi yang senyatanya, sebab hingga saat ini Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang belum memiliki data potensi pajak dan retribusi daerah yang valid, selain itu penggunaan teknologi seperti komputer dipergunakan masih hanya sebatas untuk pengetikan saja, belum menggunakan system on-line yang sebenarnya sangat diperlukan oleh organisasi Dispenda Kota Palembang yang mempunyai kantor cabang dan Unit Pelaksana Tekhnis yang tersebar di setiap Kabupaten/Kota di Kota Palembang. Dengan system on-line akan dapat dengan mudah dipantau penerimaan setiap harinya, sehingga akan dapat dicegah kelambatan penyetoran dan terjadinya penyingmangan.

- b. Lingkungan organisasi yang terdiri dari lingkungan intern dan lingkungan ekstern. Faktor lingkungan intern pada Dispenda Kota Palembang dilihat pada peranan yang dijalankan oleh para anggota organisasi. Peranan yang dilakukan oleh anggota organisasi adalah peranan yang diberikan oleh pimpinan, atau atas dasar pengalaman masa lalu atau rutinitas belaka, sehingga anggota organisasi tidak berani melakukan terobosan-terobosan yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi, sedangkan faktor lingkungan ekstern dapat dilihat dari kondisi sosial dan ekonomi masyarakat. Kondisi sosial dilihat dari pendidikan masyarakat menunjukkan karakteristik tingkat pendidikan masyarakat yang masih rendah, yang tentunya sangat mempengaruhi tingkat pemahaman dan kepatuhan masyarakat akan pentingnya membayar pajak dan retribusi.
- c. Ciri pekerja pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang, dilihat dari segi kuantitatif dapat dikatakan cukup, akan tetapi dari segi kualitatif dapat dilihat dari segi pendidikan penjenjangan dan pendidikan tehnik fungsional yang pernah diikuti oleh para pegawai.
- d. Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa kesempatan untuk mengikuti pendidikan Tekhnis fungsional jarang sekali, disamping itu pemanfaatan pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah belum dimanfaatkan secara optimal. Hal ini terlihat dari motivasi pegawai pada organisasi untuk meningkatkan kinerjanya masih rendah, kebanyakan para pegawai bertujuan hanya untuk meningkatkan pendapatan selain gaji, karena adanya insentif setiap bulannya. Keadaan ini tidak mencerminkan tuntutan suatu organisasi yang efektif.
- e. Kebijakan dan praktik manajemen yang terjadi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang belum dapat dikatakan efektif, Hal ini nampak dari peranan pimpinan menanamkan peran interpersonal, informasional dan decisional.
- f. Dari segi manajemen perlu analisa yang mendalam dalam hal penerapan sistem manajemen yang berlangsung di Dispenda dengan menerapkan sistem manajemen yang tepat dan sesuai dengan penempatan pejabatnya.
- g. Dalam hal pengorganisasian pada struktur jabatan harus menempatkan *right man on the right place*. Sehingga kinerja karyawan dapat di kendalikan dengan sistem pengawasan melekat (Waskat) untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal.
- h. Penerapan sistem manajemen yang tepat sangat berarti penting dalam pengelolaan manajemen dalam suatu organisasi, karena manajemen yang tepat sesuai dengan teoritis mendukung keberhasilan organisasi dalam mengelola berbagai sumberdaya yang ada didalamnya. Sehingga menjamin organisasi dapat mencapai tujuan manajemen sesuai dengan planning organisasi yang tertuang dalam pola kerja pada setiap lini organisasi.

Daftar pustaka

- Moleong 2009, Kebijakan Publik Pemerintah Daerah, Jakarta
Hadari Nawawi 1998, Lingkungan Organisasi, Jakarta
Steers 1985, Good Governance Theori (1)
Sugiyono (2010:9) Penelitian Kualitatif
Poerwandari (2005), Penelitian Kualitatif Dan Mengolah Data Deskriptif
Schermerhorn (1996:218), Fungsi-Fungsi Manajemen
Wibowo, (2006, 13), Manajemen Sumberdaya Manusia
Henry Fayol 1916, General And Industrial Management.