

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
EFEKTIVITAS KERJA DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN  
DAN ASET DAERAH (DPKAD) KOTA SEMARANG  
DALAM PENARIKAN PAJAK REKLAME DI KOTA  
SEMARANG**

Oleh :

Engelbertus Nasa, Margareta Suryaningsih, Ari Subowo

**Jurusan Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

## **ABSTRACT**

*Achievement of Organization Direction Attainment on Regional Asset and Financial Management Agency (RAFMA) of Semarang City in advertisement tax collection, become the backround of this research. Purpose of this research were giving contribution and increasing Local Revenue. The problem that happen how was work effectiveness on RAFMA in advertisement tax collection on Semarang City? Purpose of this research was to conceiving and analyzing RAFMA effectiveness in advertisement tax collection on Semarang City, based on Factors that affecting the implementation.*

*An attempt to answer the problem and research objectives is done by using the theory of measuring the effectiveness of the Organization as well as the effectiveness of contributor criteria as factors that affect the organization. The object of research is the field of tax areas are located in Regional Asset and Financial Management Agency (RAFMA) of Semarang City.*

*The result showed that RAFMA of Semarang City “is not effective”, in a bid to accomplishment of an objective related to tax collection ads in semarang city. It is affected by factors such as a shortage of employees and equipment, the division of work is too obvious, which has not been service system still complicated, the absence of a valid about the amount of data ads in the city of semarang, and the problem of the low public awareness to pay the tax billboard.*

*Advised to RAFMA of Semarang City acted more innovative and active by sending through the other media, as a magazine, radio, or website belonging to the department. Centralizing budget for facilities and infrastructures are lacking. Cooperate with dinas-dinas related for collecting data reëxamined against ads spread in city semarang. Repair service system using “One Stop Service (OSS) System” system or one roof service system.*

*Keywords: Effectiveness, Organization Purpose, Effectivenes Criteria*

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pembangunan merupakan upaya pemanfaatan segala potensi yang ada di masing-masing daerah, oleh karena itu pembangunan lebih diarahkan ke daerah-daerah, sehingga pelaksanaan pembangunan tersebut diserahkan langsung pada tiap-tiap daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Untuk itu tahun 2000 diberlakukan otonomi daerah yang ditandai dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 22 tahun 1999 yang diperbaharui dengan Undang-Undang No. 32 tahun 2004. Otonomi Daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pembangunan ekonomi daerah merupakan suatu proses dimana pemerintah daerah dan masyarakat bersama-sama mengelola sumber daya yang ada dan membentuk suatu pola kemitraan antara pemerintah daerah dan sektor swasta untuk menciptakan suatu lapangan kerja baru yang merangsang perkembangan kegiatan ekonomi dalam wilayah tersebut.

Kota Semarang sebagai ibu kota Jawa Tengah termasuk salah satu kota besar di Indonesia, selain dari letaknya yang strategis, padatnya aktifitas yang terjadi di dalamnya merupakan bukti bahwa kota Semarang merupakan kota besar dan perlu diperhitungkan di Indonesia. Karena merupakan kota besar, pembiayaan pelaksanaan pemerintah daerah Semarang terbilang besar pula.

Oleh sebab itu, diperlukan pengelolaan keuangan daerah yang benar-benar baik. Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Semarang sebagai instansi yang mengelola keuangan daerah terus berupaya secara optimal untuk menggali potensi pendapatan daerah guna membiayai pemerintahan daerah dan pengembangan Kota Semarang.

DPKAD Kota Semarang mengalami berbagai masalah dalam proses pencapaian tujuan, yang membuat pencapaian tidak seperti yang diharapkan, seperti masalah Mulai dari masalah perijinan pemasangan, pengelolaan, pembayaran, masalah reklame liar, sampai dengan masalah peraturan yang diterapkan yang berpengaruh terhadap penarikan pajak reklame.

Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Semarang sebagai instansi yang mengelola keuangan daerah berhadapan dengan kenyataan ini, terus berupaya secara optimal untuk mengatasi masalah yang dihadapi dalam hal penarikan pajak reklame. Oleh karena itu untuk mengatasi masalah yang dihadapi, DPKAD kota Semarang terus berupaya melakukan inovasi dan mencari serta mengenali faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan organisasi dalam hubungannya dengan penarikan pajak reklame di Kota Semarang. Penulis di sini akan lebih fokus meneliti organisasi yang menangani dan mengelola pajak reklame yaitu Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Semarang,

sejauh mana pencapaian tujuan DPKAD Kota Semarang dalam penarikan pajak reklame, apakah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sudah efektif atau belum, yang berdasar pada kriteria-kriteria (faktor-faktor) yang mendorong terjadinya efektivitas organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk mengambil judul “**Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja DPKAD Kota Semarang dalam Penarikan Pajak Reklame di Kota Semarang**”

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah efektivitas kerja Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Semarang dalam penarikan pajak reklame selama ini?
- 2) Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi efektivitas kerja Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Semarang dalam penarikan pajak reklame?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui dan memahami efektivitas kerja DPKAD Kota Semarang dalam penarikan pajak reklame di Kota Semarang
2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja DPKAD Kota Semarang dalam penarikan pajak reklame di Kota Semarang

## **D. Kerangka Teori**

### **D.1. Efektivitas**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia (2001:284) pengertian “efektif berarti ada efeknya (akibat); dapat membawa hasil; berhasil guna (usaha, tindakan), sedangkan efektivitas berarti keefektifan”. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa efektivitas sebagai suatu akibat yang dikarenakan adanya suatu tindakan tanpa membandingkan hasil yang akan dicapai.

Efektivitas memiliki arti yang sangat beragam. Efektivitas organisasi mengandung arti kemampuan secara efektif, menstruktur dan memadukan kegiatan yaitu orang-orang yang bekerja sama dalam hubungan saling bergantung. Oleh karena itu organisasi dapat dikatakan efektif apabila memiliki kemampuan di dalam hal:

1. Pengaturan yang berorientasi sasaran, orang dengan tujuan
2. Sistem psikososial, orang berinteraksi dalam kelompok
3. Sistem tekologis, orang yang memakai pengetahuan dan teknik
4. Integrasi kegiatan-kegiatan yang menstruktur, orang yang bekerja sama dalam hubungan-hubungan yang berpola

Sondang P. Siagian (2008:3) menyatakan bahwa efektivitas berkaitan erat bukan hanya dengan penggunaan sumber daya, dana dan prasarana kerja akan tetapi juga dengan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam batas waktu yang telah ditetapkan untuk pencapaiannya.

Mahmudi (2005:92) mendefinisikan efektivitas sebagai hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.

Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.1 mengenai hubungan arti efektivitas di bawah ini.

**Gambar 1.1**  
**Hubungan Efektivitas**

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{OUTCOME}}{\text{OUTPUT}}$$

## D.2. Organisasi

Organisasi pada dasarnya mempunyai dua arti, yaitu statis dan dinamis. Wursanto (2003:41) mengatakan bahwa dalam arti statis, organisasi dilihat sebagai sesuatu yang tidak bergerak atau diam seperti yang tergambar dalam bagan (organogram) yang beraneka ragam. Sedangkan dalam arti dinamis mengandung makna melihat organisasi sebagai organ yang hidup suatu organisme yang dinamis.

Menurut Robbins, (dalam Keban, 2008:127), organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan suatu batasan yang relatif jelas, yang berfungsi

secara relative teratur dalam rangka mencapai suatu atau serangkaian tujuan. Organisasi terdiri dari individu dan kelompok. Organisasi mempunyai dua kelompok besar, yaitu sumber manusia dan sumber alam. Manusia terdiri dari orang-orang yang bekerja di organisasi karyawan operasional, staf dan tenaga manajemen. Mereka menyumbangkan waktu dan tenaga mereka kepada organisasi dengan mendapatkan upah dan imbalan lain, baik terwujud maupun tidak terwujud. Sumber alam (bukan manusia) yang akan diproses atau akan digunakan, yang dikombinasikan dengan unsur manusia untuk memberikan sumber lain. Organisasi adalah suatu gabungan dari orang-orang yang bekerja sama dalam suatu pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama.

## D.3. Efektivitas Organisasi

Menurut Gibson dan Donnely, Jr (1996:25-26) disebutkan bahwa organisasi terdiri dari efektivitas individu dan efektivitas kelompok. Namun demikian, efektivitas organisasi adalah lebih banyak dari jumlah efektivitas individu dan kelompok, lewat sinergitis (kerja sama), organisasi mampu mendapatkan hasil yang lebih tinggi tingkatnya daripada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya. Efektivitas organisasi adalah hasil dari sejumlah besar variabel termasuk teknologi, hambatan lingkungan dan kesempatan, baik kecakapan perseorangan dan motivasi.

Efektivitas pada dasarnya mengacu pada sebuah keberhasilan atau pencapaian tujuan. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari

produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

Unsur yang penting dalam konsep efektivitas adalah pencapaian tujuan yang sesuai dengan apa yang telah disepakati secara maksimal, dimana tujuan merupakan harapan yang dicita-citakan atau suatu kondisi tertentu yang ingin dicapai oleh serangkaian proses.

Ivancevich (2005:35) menjelaskan bahwa kriteria utama dari efektivitas organisasi adalah apakah organisasi tersebut bertahan dalam lingkungannya. Keberlangsungan organisasi memerlukan adaptasi, dan adaptasi seringkali melibatkan tahapan yang terprediksi. Dengan semakin matangnya organisasi, mungkin organisasi akan melalui berbagai tahapan yang berbeda. Organisasi terbentuk, berkembang, matang, dan menurun sesuai dengan lingkungan. Organisasi dan semua industri mengalami pasang dan surut, organisasi juga tampak memiliki siklus hidup. Akibatnya, kriteria yang tepat dari efektivitas harus merefleksikan tahapan siklus hidup organisasi.

Satu hal penting dalam setiap penelitian efektivitas organisasi adalah tindakan memperinci sifat hubungan antara beberapa rangkaian variabel pokok yang secara bersama-sama mempengaruhi hasil yang diinginkan. Menurut Steers (1985:9) ada 4 faktor (variabel pokok) yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu:

### 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, dan cakupan perumusan interaksi antar pribadi. 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. Teknologi juga dapat berakibat atas tingkat efektivitas selanjutnya, walaupun mungkin tidak langsung. Bukti-bukti menunjukkan bahwa variasi teknologi berinteraksi dengan struktur dalam pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi. Artinya, efektivitas jelas sangat diperlancar bila susunan struktur sumber daya organisasi sedemikian rupa, sehingga paling cocok untuk menangani teknologi yang dipakai. Jika hubungan struktur dan teknologi sudah harmonis, yaitu keduanya dapat bekerja sama maka para pekerja akan sedikit saja menemui masalah dalam usaha mencapai tujuan.

Ciri 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.

## **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 diukur pada tingkat individual (misalnya pekerja sentries, orientasi pada prestasi, dll). 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.

## **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.

Pada kenyataannya, anggota-anggota organisasi merupakan faktor yang paling penting terhadap efektivitas karena tingkah laku merekalah yang akan memperlancar atau menghambat tercapainya tujuan organisasi dalam jangka panjang. Kesadaran akan perbedaan karakter yang terdapat di antara para pekerja sangat penting artinya, karena pekerja yang berbeda memberikan tanggapan dengan cara yang berbeda pula atas usaha-usaha manajemen untuk mencapai tujuan. Dengan mengetahui perbedaan ini, para manajer atau pemimpin dapat menyesuaikan rancangan mereka terhadap pengorganisasian dan kepemimpinan atas pekerja dalam pekerjaan, dan dengan demikian meningkatkan kesempatan bekerja sama dan

memperbesar dukungan bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Disamping itu, organisasi yang efektif menuntut agar para pekerja mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inovatif, job description tidak akan dapat secara mendetail merumuskan apa yang mereka kerjakan setiap saat, karena bila terjadi keadaan darurat atau luar biasa individu harus mampu bertindak atas inisiatif sendiri dan atau luar biasa individu harus mampu bertindak atas inisiatif sendiri dan atau mengambil keputusan dan mengadakan tanggapan terhadap yang paling baik bagi organisasinya.

#### **4) Kebijakan dan praktek manajemen**

Karena manajer memainkan peranan sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran. Kebijakan yang baik adalah kebijakan tersebut secara jelas membawa kita ke arah tujuan yang diinginkan. Kebijakan harus dipahami tidak berarti bahwa kebijakan harus ditulis. Pada intinya manajemen adalah tentang memutuskan apa yang harus dilakukan kemudian melaksanakannya melalui orang-orang. Definisi ini menekankan bahwa dalam organisasi merupakan sumber daya terpenting.

Dari faktor kebijakan dan praktek manajemen ini, sedikitnya diidentifikasi menjadi enam variabel yang menyumbang efektivitas yaitu: a) penyusunan tujuan strategis, b) pencarian dan pemanfaatan sumber daya, c) menciptakan lingkungan prestasi, d) proses komunikasi, e)

kepemimpinan dan pengambilan keputusan dan f) inovasi dan adaptasi.

#### **E. Operasionalisasi Konsep**

1) Karakteristik organisasi melingkupi struktur dan teknologi yang dipakai. Indikator-indikator yang ingin diketahui dan dinilai dalam karakteristik organisasi adalah:

- a) Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan pegawai
- b) Peran pegawai dalam pengambilan keputusan
- c) Sarana dan prasarana pendukung kegiatan organisasi
- d) Teknologi yang dimanfaatkan dalam menunjang pekerjaan

2) Karakteristik lingkungan yang mencakup lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Kekomplekan, Kestabilan, Ketidaktentuan) yang saling mempengaruhi. Indikator-indikator yang ingin diketahui dan dinilai dalam karakteristik lingkungan adalah:

- a) Orientasi kerja dinas.
- b) Penilaian Masyarakat terhadap pelaksanaan kerja DPKAD.
- c) Hambatan yang terjadi di dalam lingkungan organisasi dan di luar lingkungan organisasi selama melaksanakan tugas.
- d) Jalan keluar atau pemecahan terhadap masalah-masalah tersebut.

- 3) Karakteristik pekerja atau pegawai DPKAD Kota Semarang. Masing-masing pegawai diharapkan memiliki keterikatan dan ketertarikan pada organisasi, kemantapan kerja serta keikatan (komitmen) agar menimbulkan motivasi, kemampuan kerja serta kejelasan peran dalam organisasi sehingga menghasilkan prestasi kerja yang baik. Indikator-indikator yang ingin diketahui dan dinilai dalam karakteristik pekerja adalah:
  - a) Peran pegawai dalam penarikan pajak reklame.
  - b) Hubungan yang terjalin antar pegawai.
  - c) Keahlian pegawai dalam melaksanakan tugas.
  - d) Hasil kerja individu.
  - e) Strategi pimpinan dalam menghadapi motivasi kerja pegawai yang menurun.
  - f) Strategi atau upaya untuk meningkatkan keahlian dan ketrampilan para pegawai.
- 4) Kebijakan dan praktek manajemen. Indikator-indikator yang ingin diketahui dan dinilai dalam kebijakan dan praktek manajemen adalah:
  - a) Penentuan rancangan kerja prioritas organisasi.
  - b) Pengaruh kebijakan terhadap pelaksanaan kegiatan.
  - c) Sumber daya yang digunakan untuk melancarkan kegiatan.
  - d) Pengalokasian sumber daya.
  - e) Inovasi yang telah dirancang dan dilakukan.

#### **F. Subjek (Informan) Penelitian**

Penetapan responden dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu peneliti menetapkan satu atau beberapa informan berdasarkan anggapan bahwa informan dapat memberikan informasi yang diperlukan peneliti sesuai dengan permasalahan penelitian. Informan tersebut berperan sebagai titik awal penarikan sampel, informan selanjutnya ditetapkan berdasarkan petunjuk dari informan sebelumnya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan informan kunci yang mengetahui, melaksanakan serta mengkoordinir tugas pokok dan fungsi-fungsi DPKAD Kota Semarang, khususnya dalam upaya mencapai efektif kerja organisasi dalam penarikan pajak reklame, yaitu ***Koordinator Bagian Pajak Reklame di DPKAD Kota Semarang (Bpk. Sarjono)***.

#### **G. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif yaitu suatu cara penelitian yang menghasilkan data deskriptif, analisis yang dinyatakan oleh informan secara tertulis maupun lisan. Analisis data kualitatif

diperlukan untuk menyempitkan dan membatasi penemuan yang ada, sehingga terjadi data yang teratur, tersusun dan lebih berarti.

## **H. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil analisis data yang dilakukan, dapat diketahui bahwa organisasi selama ini sudah berupaya untuk mencapai target secara optimal. Kesadaran akan pentingnya melaksanakan dan mematuhi tupoksi organisasi sudah ada di dalam diri masing-masing pegawai. Namun ada beberapa masalah yang membuat pencapaiannya belum optimal, yaitu masih kurangnya sarana-sarana yang disediakan, baik sarana di dalam kantor itu sendiri maupun sarana yang dibutuhkan pada saat turun lapangan, serta masih kurangnya SDM yang tersedia. Kalau menurut penulis sendiri, Terbatasnya sarana-sarana yang tersedia disebabkan karena belum adanya pengadaan kembali sarana-sarana yang kurang dan karena terbatasnya anggaran yang disediakan, sehingga sarana yang tersedia selama ini, dipakai secara bersama-sama, baik sarana yang di kantor maupun sarana untuk mendukung pada saat turun lapangan. Begitu juga dengan Sumber Daya Manusia yang jumlahnya masih belum mencukupi jika berhadapan dengan beban kerja yang ada, dimana adanya ketidakseimbangan antara beban kerja yang besar dengan tenaga yang melaksanakannya. Dinas harus lebih memperhatikan lagi kedua masalah ini, karena masalah ini merupakan masalah dasar (utama), karena berhubungan langsung dengan tugas dan pekerjaan yang akan

dilaksanakan. Untuk saat ini para pegawai di Bidang Pajak Daerah saling bekerja sama dan mengisi kekurangan masing-masing mata pajak.

Dalam hal pembagian kerja, dapat disimpulkan bahwa belum ada pembagian spesifikasi kerja yang pasti di dalamnya, artinya masih banyaknya pegawai yang tugas dan pekerjaannya merangkap, dengan kata lain masih banyaknya pegawai yang tugas dan pekerjaannya belum fokus pada satu mata pajak saja. Hal ini disebabkan karena ketersediaan pegawai yang belum cukup di Bidang Pajak Daerah khususnya Bagian Pajak Reklame, dan sampai saat ini Bidang Pajak Daerah terus mengusulkan penambahan pegawai untuk dapat mengimbangi beban kerja yang besar. Dengan keterbatasan personel, para pegawai di Bagian Pajak Reklame bekerja sama dengan pegawai dari bagian pajak yang lain dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Organisasi juga melakukan kerja sama dengan organisasi terkait, misalnya dengan Dinas Penerangan Jalan dan Pengelolaan Reklame (PJPR) Kota Semarang dan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang selaku dinas yang mengampuh ijin dan retribusi, dalam upaya untuk menciptakan pekerjaan yang efektif. Namun, menurut penulis sendiri kerja sama yang dilakukan DPKAD dengan dinas-dinas terkait masih belum optimal karena kerja sama yang dilakukan hanya sebatas pada saharing atau saling berbagi informasi mengenai reklame yang sudah berijin, agar DPKAD bisa

mengetahui siapa yang belum membayar pajak. Seharusnya kerja sama dilakukan lebih intens lagi. Misalnya mendata dan memonitoring reklame secara bersama-sama. Dengan begitu akan menciptakan pekerjaan yang efektif.

Selama proses pencapaian tujuan, tentu saja ada hambatan yang dialami oleh DPKAD Kota Semarang. Ada empat hambatan utama yang dihadapi oleh DPKAD khususnya Bagian Pajak Reklme. Ketiga hambatan itu adalah (1) Jumlah beban kerja yang tinggi, yang tidak sesuai dengan ketersediaan pegawai dan sarana yang mengakibatkan tidak semua pajak reklame di Kota Semarang terdata; (2) Sosialisasi masih kurang sehingga banyak masyarakat khususnya wajib pajak yang belum mengetahui mereka harus membayar pajak, apalagi masih banyak masyarakat yang belum mempunyai kesadaran dalam membayar pajak; (3) Adanya kasus reklame yang telah terpasang namun tidak diketahui wajib pajaknya (reklame liar); dan (4) Piutang reklame yang sempat tinggi.

## **I. Rekomendasi**

### **I.1. Kesimpulan**

Dari penelitian ini, penulis menarik kesimpulan bahwa, DPKAD Kota Semarang “**masih kurang efektif**” dalam upaya pencapaian tujuan organisasinya, terkait dengan penarikan pajak reklame di Kota Semarang. Hal ini disebabkan karena beberapa kendala yang ada dan terjadi selama proses kegiatan agenda kerja dilaksanakan, berdasar pada kriteria-kriteria yang dipakai sebagai acuan

pengukuran keefektivitasan. Kendala-kendala tersebut adalah:

- 1) Pembagian kerja yang masih belum terlalu jelas. masih banyak pegawai di DPKAD Kota Semarang, khususnya di Bidang Pajak Daerah yang tugasnya rangkap atau menumpuk, dengan kata lain masih banyaknya pegawai yang tugas dan pekerjaannya belum fokus pada satu mata pajak saja.
- 2) Jumlah pegawai yang masih kurang atau terbatas, sehingga ada pegawai yang tugas dan pekerjaannya di beberapa mata pajak sekaligus.
- 3) Ketersediaan sarana dan prasarana juga menjadi kendala yang dihadapi oleh dinas, baik itu sarana yang di kantor maupun sarana untuk membantu kegiatan di luar kantor.
- 4) Bentuk kerja sama dengan dinas-dinas terkait masih belum optimal, karena kerja sama yang dilakukan hanya sebatas pada sharing atau saling bertukar/membagi informasi.
- 5) Standar pelayanan yang diterapkan DPKAD selama ini masih belum efektif, terutama pelayanan pada saat pendaftaran dan pembayaran. Selama ini, yang paling sering dapat masukan dari masyarakat adalah mengenai kecepatan dalam proses selama pelayanan pendaftaran.

- 6) Sering ditemukan reklame yang tidak diketahui wajib pajaknya (“reklame “liar), yang kemudian dapat menghambat pelaksanaan kerja DPKAD.
- 7) Rendahnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak reklame. Pemerintah sangat berharap adanya kerja sama yang baik antara masyarakat sebagai wajib pajak dengan pemerintah agar terciptanya pelaksanaan kerja yang efektif untuk pencapaian yang optimal.
- 8) Kerja sama yang dilakukan antar mata pajak selama ini sifatnya hanya insidental atau tidak terencana. Ada baiknya jika Bidang Pajak Daerah membentuk satu tim besar antar kesebelas mata pajak untuk bekerja sama secara tetap, bukan hanya pada saat dibutuhkan jika salah satu mata pajak mengalami kekurangan pegawai.
- 9) Adanya perubahan-perubahan peraturan daerah yang menyebabkan berubahnya tarif dan berbagai ketentuan lain terutama pajak reklame yang membuat masyarakat bingung.

## **I.2. Saran**

Berdasarkan pada kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pembenahan bentuk sosialisasi yang tidak hanya sebatas pada membuat brosur atau baliho yang berisi pemberitahuan untuk membayar pajak. Bisa

- dilakukan secara interaktif melalui siaran radio daerah setempat atau radio milik pemerintah, majalh atau memaksimalkan website milik DPKAD Kota Semarang.
2. Meningkatkan Sumber Daya Manusia dengan menambah personil lagi. Hal ini harus menjadi perhatian serius dari DPKAD karena berhubungan langsung dengan tugas dan pekerjaan yang akan dilaksanakan, karena seperti yang sudah diketahui sebelumnya bahwa beban kerja di DPKAD khususnya Bidang Pajak Daerah itu sangat besar. Untuk pajak reklame sendiri, menurut penulis sebaiknya harus ada penambahan pegawai 10 orang untuk bisa mengimbangi beban kerja yang ada.
3. Melakukan kerja sama yang baik dan transparan, baik antar pegawai di Bidang Pajak Daerah maupun dengan dinas-dinas yang terkait. Karena bila dinas melakukan kerja sama secara intensif, maka akan mencapai hasil yang optimal.
4. Menambah sarana dan prasarana, baik di dalam kantor maupun sarana operasional. Terutama mengenai sarana operasional yang ketersediaannya masih terbatas, karena DPKAD Kota Semarang titik beratnya adalah tugas di lapangan sehingga jika ketersediaan sarana dapat mencukupi, dapat

mempermudah mobilitas serta menunjang dilaksanakannya tugas tersebut. Penambahan sarana bisa dilakukan melalui pengajuan penambahan anggaran belanja dan memasukkan program penambahan sarana ke dalam rancangan kerja prioritas (utama), sehingga anggaran untuk penambahan sarana dapat tersedia.

5. Memperbaiki dan meningkatkan sistem pelayanan kepada masyarakat agar bisa menciptakan pelayanan yang efektif. Terutama mengenai pelayanan ijin, pajak, dan retribusi yang selama ini masih sendiri-sendiri (terpisa), yang membuat pelayanannya berbelit-belit dan membingungkan para wajib pajak. Ada baiknya jika pelayanannya bisa dilakukan 1 atap (1 pintu), sehingga dapat menciptakan pelayanan yang lebih sederhana dan efektif.
6. Untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan arti pentingnya pajak, maka dilakukan penyuluhan kepada masyarakat. Serta mensosialisasikan perda atau kebijakan yang baru sehingga masyarakat paham akan kebijakan pemerintah yang baru, dan mereka mengerti kewajibannya sebagai wajib pajak. Ada baiknya sosialisasi dan penyuluhan yang dilakukan tidak hanya sebatas pada tatap muka dan tetapi

perlu juga dilakukan melalui media-media.

7. Melakukan pendataan ulang terhadap reklame yang tersebar di Kota Semarang, untuk memperoleh data terbaru atau pemutakhiran data. Ada baiknya DPKAD bekerja sama dengan dinas-dinas terkait untuk melakukan pendataan reklame. Karena dengan adanya pembaharuan data, diharapkan dapat meningkatkan pemasukan dari pajak reklame.
8. Memperhatikan dengan membuat catatan-catatan dari tunggakan-tunggakan yang terjadi, dan segera melakukan penagihan kepada wajib pajak yang mempunyai hutang. Hal ini dilakukan sebagai salah satu upaya untuk mencegah terjadinya penumpukan piutang.
9. Terus berupaya melaksanakan operasi yustisi atau operasi sisir bagi reklame-reklame ilegal. Hal ini harus tetap dilakukan untuk mengurangi adanya reklame “liar”. Adanya kemungkinan perilaku yang menyimpang dari wajib pajak yang kemudian memunculkan pemasangan reklame yang tidak sesuai dengan mekanisme, yang menandakan bahwa tidak semua masyarakat tertib dalam membayar pajak reklame. Oleh karena itu, hal itu terus dilakukan untuk menimbulkan efek jera kepada wajib pajak yang tidak tertib.

10. Budaya kerja yang lebih inovatif dan aktif juga sangat diperlukan untuk membantu menemukan terobosan-terobosan baru yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, para pegawai harus terus meningkatkan pengetahuan dan wawasan seluas-luasnya untuk bisa mengeksplorasi segala informasi yang bermanfaat. Dan dinas harus memberikan “ruang” kepada para pegawai untuk tidak terlalu terpaku pada aturan yang ada, maksudnya memberikan dorongan, keleluasaan dan kesempatan kepada para pegawai untuk bisa menemukan ide-ide baru yang bisa menyelesaikan masalah yang ada. Jadi tidak hanya terpaku pada terobosan-terobosan yang sudah ada.

11. Selain itu juga, menurut penulis ada baiknya jika dinas memberikan waktu kepada para pegawai untuk berekreasi bersama, karena dengan begitu akan semakin mempererat hubungan antar pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

Ivancevich, John M. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly. 2007. *Organisasi (Perilaku,*

*Struktur, dan Proses)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Drs. Suryadi. 2005. *Seni Membangkitkan Inovasi dan Kreativitas Perusahaan*. Jakarta: EDSA Mahkota.

Marihot P. Siahaan, S.E, M.T. 2005. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Prof. Dr. Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Erwan Agus Purwanto, Ph.D dan Dyah Ratih Sulistyastuti, M.si. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif (untuk administrasi public dan masalah-masalah sosial)*. Yogyakarta: Gava Media.

Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.

Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi Jilid 2*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard. 1986. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hasan, Iqbal. 2004. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri, dan Effendi Sofian. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok: cetakan pertama*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko, T Hani dkk. 2004. *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Kurniawan. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2000. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Emzir. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ruslan, Rosdy. 2003. *Metode Penelitian Publik*. Surabaya: PT Raja Grafindo Persada.
- Hamidi. 2007. *Metode Penelitian dan Teori Komunikasi*. Malang: UMM Press
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi Dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wursanto.2003. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi Offset
- UU No. 34 Tahun 2000 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah  
Perda Kota Semarang, Nomor 6 Tahun 2011 Tentang Pajak Reklame  
<http://www.go.id/SuaraMerdeka>  
<http://www.scribd.com/doc/4947748/ab-2-Sistem-Inovasi>  
<http://muzakki82.wordpress.com/2010/03/23/efektivitas-organisasi/>  
<http://id.wikipedia.org/wiki/>  
<http://www.psychologymania.com/2012/12/karakteristik-efektivitas-organisasi.html>