

**PELAKSANAAN PENDELEGASIAN WEWENANG OLEH KEPALA  
DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET  
DAERAH KOTA TANJUNGPINANG**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**ULAN JANUANSYAH  
NIM : 100563201209**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS MARITIM RAJA ALI HAJI  
TANJUNGPINANG**

**2016**

**PELAKSANAAN PENDELEGASIAN WEWENANG OLEH KEPALA  
DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET  
DAERAH KOTA TANJUNGPINANG**

**SKRIPSI**

Skripsi Diajukan Sebagai Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Bidang Ilmu Administrasi Negara



Oleh :

**ULAN JANUANSYAH  
NIM : 100563201209**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS MARITIM RAJA ALI HAJI  
TANJUNGPINANG**

**2016**

## ABSTRAK

Guna menjamin penyelenggaraan kerja berlangsung sebaik-baiknya diperlukan adanya wewenang yang dipercayakan pada aparat administrasi yaitu wewenang atasan kepada bawahan. Maka dalam hal ini diperlukan adanya pendelegasian wewenang.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian yang bersifat kualitatif, dimana peneliti berperan sebagai instrument kunci. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi, analisis data bersifat induktif dan hasil lebih ditekankan pada makna daripada generalisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan pendelegasian wewenang yang dilakukan Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah Kota Tanjungpinang. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pendelegasian wewenang yang dihadapi Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah Kota Tanjungpinang.

Hasil analisa dapat disimpulkan bahwa pimpinan dalam mendelegasikan pekerjaan kepada pegawainya, pimpinan sebagai pemberi tugas telah secara konsisten memberikan dukungan penuh kepada setiap pegawai yang menerima pendelegasian tugas darinya dan dipercayakan kepadanya dan tidak ada lagi pegawai yang menolak atau keberatan dalam menerima delegasi langsung dari pimpinan dengan alasan merasa takut akan kesalahan yang dibuat dalam melaksanakan delegasi sehingga membuat pegawai menerima kritik dari pimpinannya.

*Kata kunci* : Delegasi, Wewenang, Keuangan

## **ABSTRACT**

*Utilized secure job management happens all the best needful mark sense authority that is relied on administration agency which is superior authority to subordinate. Therefore in such event needful marks sense authority delegation.*

*The method used in this research is classified as qualitative research, in which researchers act as a key instrument. Techniques used in the data collection is done by means of triangulation, data analysis is inductive and the result is more emphasis on meaning rather than generalization.*

*This research intent wants to know authority delegation performing that is done carries the wind on duty education, Young men and Tanjungpinang's City Sport. Other than that want to know interferences in authority delegation performing that face head on duty education, young men and Tanjungpinang's City Sport.*

*Morphological result can be concluded that lead in delegate work to its clerk, chairman of as taskmaster was consistently give support heaving full backing to each clerk which refuse or gets objection in accept task delegation from it and is relied to her and no more clerk which refuse or get objection in accept direct delegate of chairman of in consideration perceives afraid of fault which juct that resident under its authority will tackling interference in delegation by chairman of.*

*Keyword: Delegates, Authority , Finance*

## **1. PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Kelembagaan pemerintah, merupakan kebijakan otonomi daerah tertuang dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014, selanjutnya diikuti dengan peraturan perundang-undangan Nomor 33 Tahun 2004 Tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang terdiri dari kelembagaan pemerintah pusat, pemerintah daerah otonom dan kelembagaan pemerintah desa atau kelurahan yang tugasnya adalah menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan. Sedangkan pegawai adalah mereka yang melaksanakan tugas-tugas kelembagaan tersebut. Mengenai pengertian pegawai sebagai Aparatur Sipil Negara dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014.

Setiap organisasi dalam lingkungan pemerintah maupun non pemerintah, apabila organisasi tersebut makin besar maka masalah yang dihadapi makin banyak dan makin kompleks. Dalam keadaan demikian maka pimpinan memerlukan bantuan orang lain untuk menangani sebagian tugas-tugas, adapun tugas yang diberikan kepada bawahan hanya tugas-tugas yang kurang penting dan untuk dilaksanakan oleh bawahannya dengan baik. Guna menjamin penyelenggaraan kerja berlangsung sebaik-baiknya diperlukan adanya wewenang yang dipercayakan pada aparat administrasi yaitu wewenang atasan kepada bawahan, maka dalam hal ini diperlukan adanya pendelegasian wewenang.

Pendelegasian wewenang merupakan salah satu aspek

organisasi yang sangat penting begitu juga pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang, karena dengan pendelegasian akan mempercepat serta memperlancar dalam pelaksanaan pekerjaan, dengan sendirinya akan menghindari keterlambatan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Semua organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai dan harus dirumuskan dengan jelas, didalam pelaksanaan tujuan organisasi tersebut dituangkan menjadi tugas pokok. Tugas pokok tersebut dibagi-bagi sehingga dapat dilakukan oleh sekelompok orang atau perorangan, untuk melakukan tugas tersebut maka kepada unit atau pengemban tugas diberikan kewenangan yang melahirkan otoritas sehingga mampu

melakukan tugas secara efektif atau efisien.

Salah satu standar normatif dari perilaku kerja adalah kaitannya dengan pendelegasian wewenang yaitu dengan mempertanyakan apakah otoritas yang ada hasil pendelegasian wewenang sudah seimbang dengan beban kerja sehingga diharapkan dapat mengemban tugasnya secara efektif.

Namun demikian apabila proses pendelegasian ini tidak dapat berjalan dengan baik maka akan menjadi permasalahan kepegawaian yang akhirnya dapat mengurangi tingkat efektivitas kerja dari pegawai tersebut, karena pada dasarnya pendelegasian wewenang ini merupakan suatu pelimpahan hak dalam menjalankan pemerintah tugas dari seorang pegawai selain itu didalam pelaksanaan pendelegasian

wewenang mempunyai kewajiban mempertanggung jawabkan kepada atasan atas tugas yang dibebankan dalam rangka pendelegasian wewenang sehingga antara pimpinan dengan pegawai tercipta kerja sama yang baik.

Pelaksanaan pendelegasian wewenang tersebut memberikan keseluruhan untuk bertindak kepada bawahannya guna menjamin pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan dan selain itu dalam pelaksana pendelegasian wewenang diperlukan adanya tanggung jawab artinya mereka yang diberikan wewenang mempunyai kewajiban untuk mempertanggung jawabkan kepada atasan atas tugas-tugas yang dilaksanakannya.

Kenyataan yang dapat diamati pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota

Tanjungpinang, pelaksana pendelegasian wewenang ini belum berjalan optimal, hal ini disebabkan oleh beban kerja tidak seimbang dengan kewenangan yang diberikan oleh atasan sehingga pendelegasian wewenang atau pekerjaan yang diberikan oleh atasan tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang diterima oleh bawahan walaupun sudah ada bentuk pengorganisasian dan pembagian tugas sebagaimana tertuang dalam peraturan Walikota Tanjungpinang Nomor 4 tahun 2015 tentang susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.

Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang mempunyai tugas pokok, yaitu : Membantu Walikota dalam melaksanakan urusan

pemerintahan Daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan dibidang pendapatan, keuangan dan aset daerah. Tugas pokok dan fungsi masing-masing Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Staf, namun pada pelaksanaannya kewenangan atau otoritas cenderung sering dicampuri oleh kepentingan pribadi pimpinan. Sehingga efektivitas kerja kerja pegawai kurang baik dilihat dari target kualitas, kuantitas maupun waktu karena sering menunggu keputusan pimpinan.

Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang merupakan suatu sistem organisasi pemerintahan yang merupakan ujung tombak dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sangat memerlukan seorang pimpinan yang

benar-benar memahami akan prinsip-prinsip kepemimpinan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari akan adanya kebutuhan atau aspirasi bawahan yang senantiasa membutuhkan pendelegasian wewenang untuk dipertanggung jawabkan kepada atasan agar mereka bersemangat dalam bekerja.

Berdasarkan pengamatan sementara penulis, ada beberapa gejala yang harus diperhatikan mengenai Pelaksanaan Pendelegasian Wewenang pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. Adapun gejala yang penulis perhatikan adalah :

Adanya pegawai yang menjalankan tugas tidak berdasarkan tingkatan-tingkatan yang ada antara lain terlihat adanya pegawai yang mengurus administrasi langsung



kepada pimpinan tidak melalui Sub Bidang Umum dan Kepegawaian.

Masih adanya ketidakpercayaan pimpinan dalam memberikan pendelegasian wewenang kepada bawahan, dalam hal ini pimpinan masih turut campur dalam pelaksanaan pekerjaan, yang mengakibatkan pegawai menjadi merasa tidak dipercaya dan tidak melaksanakan pekerjaan yang sebelumnya telah diserahkan kepadanya.

Dari uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti bagaimana pelaksanaan Pendelegasian wewenang pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang dengan mengambil judul :  
“PELAKSANAAN PENDELEGASIAN WEWENANG OLEH KEPALA DINAS

PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA TANJUNGPINANG”.

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah : “APAKAH PENDELEGASIAN WEWENANG TELAH DILAKSANAKAN OLEH KEPALA DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA TANJUNGPINANG”?

## **C. TUJUAN DAN KEGUNAAN**

### **PENELITIAN**

#### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Ingin mengetahui pelaksanaan pendelegasian wewenang yang dilakukan

- Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.
- b. Ingin mengetahui hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pendelegasian wewenang yang dihadapi Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.
2. Kegunaan Penelitian
- a. Bagi mahasiswa, adalah sebagai media belajar untuk mengetahui dan mendapatkan gambaran yang jelas mengenai pelaksanaan pendelegasian wewenang oleh Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang dihubungkan dengan disiplin ilmu yang telah dipelajari oleh mahasiswa.
- b. Bagi pemerintah, khususnya Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan aset daerah Kota Tanjungpinang, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan guna dalam memberikan pendelegasian wewenang kepada bawahannya agar lebih efektif dan efisien.
- c. Bagi masyarakat, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pengetahuan agar mereka dapat memperoleh pelayanan yang prima dari pemerintah, khususnya Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan

Aset Daerah Kota  
Tanjungpinang.

lain untuk melakukan aktivitas tertentu”.

Pengertian pendelegasian wewenang menurut Handoko

(2003:224). Mengemukakan sebagai

berikut :

“Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator kepada delegat untuk dikerjakannya atas nama delegato”.

Berdasarkan pada teori diatas maka pendelegasian wewenang penting dan mutlak dilaksanakan seorang manajer (pimpinan) karena menurut Hasibuan (2004:73) adalah sebagai berikut :

#### **D. KONSEP TEORI**

Dari latar belakang permasalahan dan pokok permasalahan yang telah penulis kemukaan sebelumnya maka akan digunakan beberapa pokok teori, konsep atau pendapat dari para ahli yang dapat mendukung dan sekaligus sebagai alat bantu menganalisa dalam menjawab permasalahan.

##### **1. Pendelegasian Wewenang**

Berdasarkan pemikiran diatas, maka peneliti mengemukakan pendapat dari Siswanto (2006:163), memberikan pengertian pendelegasian wewenang kepemimpinan sebagai berikut :

“Pendelegasian wewenang adalah pelimpahan atau pemberian otoritas dan tanggung jawab dari pimpinan atau kesatuan organisasi kepada seseorang atau kesatuan organisasi

1. Pendelegasian wewenang harus dilakukan oleh seorang manajer, karena manajemen baru dikatakan ada, jika ada pembagian wewenang dan pembagian pekerjaan.
2. Pendelegasian wewenang harus dilakukan manajer, karena adanya keterbatasan (fisik, waktu, perhatian, dan pengetahuan) seseorang manajer.
3. Pendelegasian wewenang dilakukan supaya sebagian tugas dan pekerjaan manajer dapat dikerjakan bawahannya.

4. Pendelegasian wewenang merupakan kunci dinamika organisasi.
5. Pendelegasian wewenang menciptakan adanya ikatan, hubungan formal, dan kerjasama antara atasan dan bawahan.
6. Pendelegasian wewenang menciptakan terjadinya proses manajemen.
7. Pendelegasian wewenang akan memperluas ruang gerak dan waktu seorang manajer.
8. Pendelegasian wewenang membuktikan adanya pimpinan dan bawahan dalam suatu organisasi.
9. Tanpa pendelegasian wewenang berarti tidak ada atasan dalam suatu organisasi.

Adapun cara agar delegasi yang dilakukan efektif yaitu menurut Hasibuan (2004:83) adalah sebagai berikut :

1. Menerangkan dengan jelas rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan, artinya seorang bawahan akan menyusun rencana-rencana menurut petunjuk atasan. Atasan memberikan penuntun kearah pemikiran dan rencana-rencana yang tersedia yang dapat mempengaruhi bidang pengambilan keputusan.
2. Rincian tugas-tugas pekerjaan dan wewenang secara jelas.
3. Memilih orang yang tepat untuk pekerjaan yang ditugaskan.
4. Peliharalah garis-garis komunikasi yang baik.

5. Tetapkan alat-alat pengendalian yang baik.
6. Berikanlah isentif bagi delegan yang efektif dan sukses.
7. Adakanlah human relation yang baik, agar jurang sosial budaya diperkecil.

Pelaksanaan pendelegasian wewenang tersebut memberikan keleluasaan untuk bertindak kepada bawahannya guna menjamin pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik. Maka dalam pelaksanaan pendelegasian wewenang perlu diperhatikan kemampuan bawahan yang menerima tugas tersebut yang disertai dengan tanggungjawab, artinya mereka yang diberi tugas tersebut mempunyai kewajiban untuk mempertanggung jawabkan kepada atasannya. Proses pendelegasian wewenang dapat berjalan dengan baik apabila beban kerja seimbang dengan kewenangan yang diberikan.

Adakanlah human relation yang baik, agar jurang sosial budaya diperkecil sebagai berikut :

1. Asas kepercayaan.
2. Asas delegasi atas hasil yang diharapkan.
3. Asas penentuan fungsi dan kejelasan tugas.
4. Asas rantai berkala.
5. Asas tingkat wewenang.
6. Asas kesatuan komando.
7. Asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab.
8. Asas pembagian kerja.
9. Asas efisiensi.
10. Asas kemutlakan tanggung jawab

Asas-asas pendelegasian tersebut lebih jelasnya dari apa yang dikemukakan diatas, Hasibuan (2004:76) menguraikan sebagai berikut :

1. Asas kepercayaan  
Delegator hanya akan mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada delegee, jika delegee tersebut dapat dipercaya. Kepercayaan ini harus didasarkan atas pertimbangan yang obyektif mengenai kecakapan, kemampuan, kejujuran, keterampilan, dan tanggung jawab dari delegee bersangkutan.

2. Asas delegasi atas hasil yang diharapkan

Asas ini memperhatikan hasil yang akan dihasilkan dari pendelegasian wewenang itu. Harus disesuaikan dengan adanya jaminan kecakapan dan keterampilan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

3. Asas penentuan fungsi dan kejelasan tugas

Yang diberikan kepada bawahannya harus secara jelas disertai hasil yang diharapkan. Semakin jelas kegiatan yang dilakukan maka semakin jelas pula *delegation of authority* dalam organisasi dan semakin jelas pula hubungan wewenang dalam bagian-bagian lainnya maka akan semakin jelas tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Asas rantai berkala

Asas ini menghendaki adanya aturan-aturan wewenang dari manajer puncak sampai bawahan. Jika manajer akan memerintahkan tugas kepada bawahan, harus melalui tingkatan-tingkatan yang ada. Semakin jelas garis wewenang dari manajer puncak kesetiap bawahan, akan semakin efektif tanggung jawab, pengambilan keputusan, dan komunikasi.

5. Asas tingkat wewenang

Menurut asas ini masing-masing manajer pada setiap tingkat harus mengambil keputusan dan kebijaksanaan apa saja yang dapat diambilnya sepanjang mengenai wewenangnya.

6. Asas kesatuan komando

Setiap bawahan harus diusahakan agar haanya menerima perintah dari seorang atasan saja. Tetapi seorang atasan dapat memerintah lebih dari seorang bawahan.

7. Asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab

Besarnya wewenang yang didelegasikan harus sama dan seimbang dengan besarnya tugas-tugas dan tanggung jawab yang diminta. Tanpa keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab akan berakibat akan terjadi kemandekan tugas-tugas, overlapping, dan adanya tindakan-tindakan yang tumpang tindih.

8. Asas pembagian kerja

Untuk memfungsikan organisasi hendaknya dilakukan distribusi pekerjaan (*delegation of authority*), karena tanpa adanya keseimbangan kerja manajemen tidak berarti apa-apa dan semua tugas akan langsung dikerjakan sendiri oleh manajer.

9. Asas efisiensi

Dengan pendelegasian wewenang maka manajer akan lebih leluasa melaksanakan tugas-tugas penting daripada tugas hal-hal yang dapat dikerjakan bawahannya.

10. Asas kemutlakan tanggung jawab

Tanggung jawab tidak boleh didelegasikan kepada bawahan, hanya wewenang yang dapat didelegasikan kepada bawahan.

Perlu diperhatikan bahwa asas-

asas diatas ini tidak berlaku mutlak,

tetapi hanya sebagai pedoman untuk bertindak didalam penerapannya mempertimbangkan kebutuhan dan situasi. Dengan demikian dalam pendelegasian wewenang yang diberikan Kepada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang perlu diatur sedemikian rupa dengan adil dan merata dengan demikian maka adanya suatu hubungan relevan terhadap peningkatan pendelegasian wewenang.

## **E. KONSEP OPERASIONAL DAN PENGUKURAN**

Untuk memudahkan dalam pelaksanaan penelitian, maka penulis mengoperasionalkan pelaksanaan pendelegasian wewenang menurut Hasibuan (2001:75) sebagai berikut :

### 1. Asas Kepercayaan

Delegator hanya akan mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada delegasi, jika delegasi tersebut dapat dipercaya. Kepercayaan ini harus didasarkan atas pertimbangan yang objektif mengenai kecakapan, kemampuan, kejujuran, keterampilan, dan tanggung jawab dari delegate bersangkutan. Dengan sub indikator :

- Pegawai memiliki kecakapan dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

## 2. Asas Delegasi Atas Hasil yang Diharapkan

Asas ini memperhatikan hasil yang akan diperoleh dari pendelegasian wewenang itu. Harus disesuaikan dengan

adanya jaminan kecakapan dan keterampilan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dengan sub indikator :

- Pimpinan mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahan
- Penetapan perencanaan kerja sesuai dengan tingkat pendidikan.

## 3. Asas Penentuan Fungsi dan Kejelasan Tugas

Asas penentuan fungsi dan kejelasan tugas yang dilakukan manajer kepada para bawahannya harus secara jelas disertai hasil yang diharapkan.

Semakin jelas kegiatan yang dilakukan maka akan semakin jelas pula *delegation of authority* dalam organisasi dan semakin jelas pula hubungan wewenang dengan bagian-bagian lainnya maka akan semakin jelas

tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. dengan sub indikator :

- Membagi tugas sesuai dengan bidang tugas

#### 4. Asas Rantai Berkala

Asas ini menghendaki adanya urutan-urutan wewenang dari manajer puncak sampai pada bawahan. Jika manajer akan memerintahkan tugas kepada bawahannya, harus melalui tingkatan-tingkatan yang ada. Semakin jelas garis wewenang dari manajer puncak dalam perusahaan kesetiap bawahan, akan semakin efektif tanggung jawab, pengambilan keputusan, dan komunikasi. Dengan sub indikator :

- Pemberian tugas sesuai dengan jabatan.

#### 5. Asas Tingkat Wewenang

Menurut asas ini masing-masing manajer pada setiap tingkat harus mengambil keputusan dan kebijaksanaan apa saja yang dapat diambilnya sepanjang mengenai wewenangnya.

Dengan sub indikator :

- Pengambilan keputusan sesuai dengan wewenang

#### 6. Asas Kesatuan Komando

Setiap bawahan harus diusahakan agar hanya menerima perintah dari seorang atasan saja. Tetapi seorang atasan dapat memerintah lebih dari seorang bawahan. Dengan sub indikator :

- Memastikan pegawai hanya penerima pekerjaan dari satu komando.

#### 7. Asas Keseimbangan Wewenang dan Tanggung Jawab



Besar wewenang yang didelegasikan harus sama dan seimbang dengan besarnya tugas-tugas dan tanggung jawab yang diminta. Tanpa keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab akan berakibat terjadinya kemerdekaan tugas-tugas, overlapping, dan adanya tindakan-tindakan yang tumpang tindih. Dengan sub indikator :

- Kesesuaian tanggung jawab dan tugas yang diberikan

#### 8. Asas Pembagian Kerja

Untuk berfungsinya organisasi hendaknya dilakukan distribusi pekerjaan (*delegation of authority*), karena tanpa adanya keseimbangan kerja manajemen tidak berarti apa-apa dan semua tugas akan langsung dikerjakan

sendiri oleh manajer. Dengan sub indikator :

- Melakukan penentuan pembagian kerja

#### 9. Asas Efisiensi

Dengan pendelegasian wewenang maka manajer akan lebih leluasa melaksanakan tugas-tugas penting dari pada pelaksanaan hal-hal yang dapat dikerjakan bawahan. Sehingga manajer dapat memikirkan perkembangan perusahaan.

Dengan sub indikator :

- Pendelegasian wewenang memperlancar tugas pimpinan

#### 10. Asas Kemutlakan Tanggung

Jawab

Tanggungjawab tidak boleh didelegasikan kepada bawahan, hanya wewenang yang dapat didelegasikan kepada bawahan.

Tegasnya bawahan (*delegate*) harus bertanggung jawab kepada bawahan atasan sebagai delegator. Dengan sub indikator :

- Adanya kesadaran akan tanggung jawab atas pekerjaan

## **F. METODE PENELITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis berupaya mencari fakta-fakta sesuai dengan ruang lingkup judul penelitian, kemudian dipaparkan secara jelas guna memberikan gambaran tentang pelaksanaan pendelegasian wewenang pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. Dengan demikian jenis penelitian yang dilakukan penulis dapat

dikategorikan sebagai penelitian bersifat kualitatif.

Menurut Sugiyono (2008:1) jenis penelitian kualitatif, yaitu “Suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan cara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.”

### **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. Adapun alasan peneliti melakukan penelitian dilokasi ini karena sesuai dugaan sementara bahwa terlihat belum maksimalnya kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang dan banyaknya pegawai yang harus diawasi melalui pendelegasian

wewenang yang berada dibawah Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.

### 3. Populasi dan Sampel

a. Populasi sebelum menguraikan lebih lanjut mengenai populasi, terlebih dahulu diuraikan pengertian populasi.

Menurut Sugiono (2003:90), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau sub obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti yang dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sedangkan menurut Margono (2004: 118), populasi adalah Seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan.

Penelitian ini menggunakan populasi sebagai sasaran penelitian

yaitu seluruh pegawai Negeri sipil dan Pegawai Honorer pada Dinas Pendapat Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang yang berjumlah 97 orang.

#### b. Informan

Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.

Alasan peneliti menetapkan pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang karna merekalah yang paham dan mengerti proses Pendelegasian di Dinas tersebut. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan

teknik *Purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012:96).

Penentuan sampel berdasarkan kriteria-kriteria sampel yang diambil yaitu siapa-siapa saja yang pantas (memenuhi persyaratan) untuk dijadikan sampel. Dengan menggunakan *purposive sampling*, diharapkan kriteria sampel yang diperoleh benar-benar sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini penulis menetapkan sampel penelitian sebanyak 23 orang, mengingat yang mempunyai otoritas pendelegasian hanya dari

pimpinan berjenjang kebawah.

#### 4. Jenis dan Sumber Data

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini maka peneliti mengambil dua sumber data yaitu :

##### a. Data primer

Yaitu data yang diperoleh dan dikumpulkan oleh penulis langsung dari responden, tentang langkah-langkah efektif pelaksanaan pendelegasian wewenang pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang terdiri dari (1) asas kepercayaan (2) asas delegasi atas hasil yang diharapkan (3) asas penentuan fungsi dan kejelasan tugas (4) asas rantai berkala (5) asas

tingkat wewenang (6) asas kesatuan komando (7) asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab (8) asas pembagian kerja (9) asas efisiensi (10) asas kemutlakan tanggung jawab.

**b. Data sekunder**

Data sekunder yaitu data yang diperoleh penulis dalam bentuk sudah jadi, dimana data tersebut telah dikumpulkan dan diolah pihak lain. Data dimaksud diperoleh dari Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. Seperti jumlah pegawai, struktur organisasi dan daftar urut kepangkatan serta ditambah dari buku

atau sumber-sumber yang lain.

**5. Teknik dan Alat Pengumpulan Data**

Guna memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan untuk penyusunan skripsi ini maka penulis mengadakan pengumpulan data melalui teknik :

**1) Observasi**

Disini penulis melakukan pengamatan langsung terhadap kejadian atau gejala yang dijadikan objek penelitian. Pengamatan ini menggunakan alat cek lis merupakan salah satu alat untuk mencari data yang relevan dalam hasil yang akan penulis teliti. Penulis

akan mengobservasi pegawai di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang, dengan menggunakan pengumpulan datanya berupa lembaran pengamatan.

## 2) Wawancara

Metode pengambilan data yang digunakan peneliti adalah wawancara karena didalam penelitian ini, informasi yang diperlukan adalah berupa kata-kata yang diungkapkan subjek secara langsung, sehingga dapat dengan jelas menggambarkan perasaan subjek penelitian dan mewakili kebutuhan informasi dalam

penelitian. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam yaitu wawancara yang tetap menggunakan pedoman wawancara, namun penggunaannya tidak seketat wawancara terstruktur. Penelitian ini menggunakan pedoman

wawancara yang bersifat umum, yaitu pedoman wawancara yang harus mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan.

### 3) Studi Dokumentasi

Peneliti berusaha menghimpun data dari sumber-sumber penunjang yang berupa dokumen-dokumen, teori-teori dan berbagai sumber yang kemudian diolah sesuai dengan kebutuhan dan masalah peneliti.

### 4) Analisis Data

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca yaitu

menyederhanakan data-data penelitian yang amat besar jumlahnya menjadi informasi yang lebih sederhana dan lebih mudah dipahami. Adapun teknik dan langkah-langkah analisis data kualitatif .

Pertama, tahap pengumpulan data. Kedua, tahap editing. Pada tahap ini yaitu memeriksa kejelasan maupun kelengkapan mengenai pengisian instrumen pengumpulan data. Ketiga, tahap koding maksudnya pada tahap ini melakukan proses identifikasi dan proses klasifikasi dari tiap-tiap pernyataan yang terdapat pada instrumen pengumpulan data

berdasarkan variabel yang sedang diteliti. Keempat, tahap tabulasi yaitu melakukan kegiatan mencatat ataupun entri data kedalam tabel-tabel induk dalam penelitian. Kelima, tahap pengujian. Pada tahapan ini data akan diuji kualitasnya yaitu menguji validitas maupun reliabilitas instrumen dari pengumpulan data. Keenam, tahap mendeskripsikan data yaitu menyajikan dalam bentuk tabel frekuensi ataupun diagram dan dalam berbagai macam ukuran tendensi sentral maupun ukuran dispersi dengan tujuan untuk memahami karakteristik data sampel dari penelitian tersebut.

Tahap terakhir yaitu pengujian hipotesis. Tahap ini merupakan tahapan pengujian terhadap proposisi apakah ditolak atau bisa diterima dan memiliki makna atau tidak, atas dasar hipotesis inilah nantinya keputusan akan dibuat. Penyajian data dialokasikan melalui presentase dari jawaban responden untuk memberikan gambaran pelaksanaan pendelegasian wewenang.

## **2. PELAKSANAAN PENDELEGASIAN WEWENANG OLEH KEPALA DINAS PENDAPATAN PENGELOAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA TANJUNGPINANG**



Pendelegasian wewenang merupakan sesuatu yang vital dalam organisasi kantor. Atasan perlu melakukan pendelegasian wewenang agar bisa menjalankan operasi manajemen dengan baik. Selain itu, pendelegasian wewenang adalah konsekuensi logis dari semakin besarnya organisasi. Bila seorang pemimpin tidak mau mendelegasikan wewenang maka sesungguhnya organisasi itu tidak butuh siapa-siapa selain dia sendiri.

Bila pemimpin menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dapat dilakukan pemimpin agar dapat mengembangkan pegawainya sehingga lebih memperkuat organisasi, terutama disaat terjadi perubahan susunan manajemen.

Penting disadari disaat pimpinan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang mendelegasikan wewenang berarti pimpinan memberikan otoritas pada pegawainya, namun pada dasarnya pimpinan tidak kehilangan otoritas orisinilnya dan ini yang sering dikhawatirkan oleh banyak orang, pimpinan takut bila melakukan delegasi maka mereka kehilangan wewenang, padahal tidak, karena tanggungjawab tetap berada pada pimpinan.

Adakalanya seorang yang berada disuatu posisi memiliki berbagai keterbatasan dalam melakukan suatu pekerjaan, jumlah serta keahlian yang dimiliki. Jika keterbatasan ini tidak dapat ditanggulangi, hal ini dapat memperburuk kinerja pada Dinas Pendapatan Pengelolaan

Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. Maka perlu dilakukannya pelimpahan wewenang dan tanggungjawab atau biasa disebut *delegation*. Tindakan mempercayakan tugas, kewenangan, hak, tanggungjawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada pegawai serta individu dalam setiap posisi tugas perlu dilakukan oleh pimpinan. Pimpinan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang melakukannya dengan cara membagi tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, serta pertanggungjawaban, yang ditetapkan dalam suatu penjabaran/deskripsi tugas formil dalam suatu organisasi.

Sasaran yang menjadi prioritas kesederhanaan pendelegasian wewenang adalah mendorong

tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal, dan penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab khususnya pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.

#### **A. Karakteristik Responden**

Sebelum dikemukakan hasil-hasil penelitian serta analisisnya terlebih dahulu dikemukakan gambaran tentang karakteristik responden penelitian ini dimana gambaran karakteristik ini merupakan profil sumber data yang memberikan gambaran pemahaman terhadap data hasil penelitian.

Tanggapan responden terhadap wawancara yang diberikan sangat

positif selama pengambilan data. Selama pengambilan data hambatan kecil yang ditemui hanyalah berkenaan dengan hari dan waktu pertemuan dengan pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.

Untuk mempermudah dalam penganalisaan data serta untuk menunjang hasil penelitian maka sebelum menguraikan tentang variable penelitian dan indikator penelitian, penulis melihat terlebih dahulu tentang karakteristik responden yang akan dijelaskan dibawah ini berdasarkan 3 (tiga) jenis karakteristik dasar sebagai berikut :

1. Latar Belakang Pendidikan
2. Umur atau Usia
3. Jenis Kelamin

## **1. Latar Belakang pendidikan Responden**

Latar belakang pendidikan responden merupakan suatu faktor yang sangat menentukan bagi kemajuan seseorang atau masyarakat suatu bangsa ditentukan oleh tingkat pendidikan yang dimiliki oleh bangsa atau pegawai yang berada pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. Selain itu pendidikan juga sebagai suatu usaha yang sadar guna pengembangan kepribadian dan kemampuan sehingga akan mempengaruhi pola pikir dan kemampuan seseorang.

## **2. Umur Responden**

Tingkat umur seseorang akan mempengaruhi aktivitas seseorang dalam melakukan pekerjaan, begitu juga akan mempengaruhi pemahaman dalam melaksanakan

pendelegasian wewenang yang diberikan pimpinan, begitu juga akan mempengaruhi pemahaman dalam memberikan keterangan dan jawaban objektif dalam penelitian ini.

**B. Pelaksanaan Pendelegasian Wewenang Pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Tanjungpinang dalam melaksanakan Pekerjaan.**

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah atau negara lebih merupakan tindakan yang mengarah pada tujuan, daripada sebagai tindakan yang serba acak dan kebetulan. Dalam sistem pemerintahan ataupun politik pada saat ini bukan merupakan suatu hal yang kebetulan, namun semua melalui perencanaan. Oleh karena itu pemerintah juga merencanakan

masyarakat Indonesia yang memiliki sumber daya manusia berdaya guna dan tepat guna, diharapkan dalam proses pen delegasian wewenang dapat bertanggung jawab dalam bertindak dan melakukan pekerjaan di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.

Untuk mengetahui sejauh mana pen delegasian wewenang dapat mencapai sasaran atau target dan hasil yang diinginkan pimpinan maka penulis mewawancarai pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang yang menerima pelimpahan wewenang dari pimpinan. Adapun responden yang didapat selama penulis melakukan penelitian di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Tanjungpinang yang

mana waktu batas penelitian hanya 3 bulan terhitung mulai tanggal 18 September sampai dengan 21 November 2015, maka penulis mendapatkan responden sebanyak 23 orang.

Beberapa jawaban penulis tuangkan dibawah ini merupakan hasil jawaban responden yang berhasil ditemui dilapangan dan lebih lengkapnya penulis tuangkan dalam kutipan di bawah ini, sebagai beriku :

### **1. Asas Kepercayaan**

Asas kepercayaan dimana delegator hanya akan mendelegasikan wewenang kepada delegate, jika delegate tersebut dapat dipercaya. Kepercayaan ini harus didasarkan atas pertimbangan yang objektif mengenai kecakapan, kemampuan, kejujuran,

keterampilan, dan tanggung jawab dari delegate yang bersangkutan.

Asas kepercayaan menjadi penting karena jalannya suatu organisasi ditunjang oleh kepercayaan yang ada antar unsur pegawai maupun antar unsur pemimpin dan antar unsur pemimpin dengan pegawai. Dengan adanya unsur kepercayaan ini diharapkan tujuan organisasi akan tercapai secara maksimal.

Dalam kaitan dengan adanya kepercayaan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang didapati informasi bahwa para pegawai secara umum dapat dipercaya.

### **2. Asas Delegasi atas Hasil yang di Harapkan**

Asas delegasi atas hasil yang diharapkan dimana asas ini

memperhatikan hasil yang akan diperoleh dari pendelegasian wewenang itu. Harus disesuaikan dengan adanya jaminan kecakapan dan keterampilan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Asas ini menjadi penting karena untuk mencapai hasil yang diharapkan yaitu bagaimana pimpinan mendelegasikan tugas kepada pegawainya. Dengan adanya asas delegasi atas hasil yang diharapkan pegawai dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan yang didelegasikan dengan tujuan mencapai hasil yang diharapkan.

### **3. Asas Penentuan Fungsi dan Kejelasan Tugas**

Idealnya asas penentuan fungsi dan kejelasan tugas yang dilakukan pimpinan pada pegawai harus secara jelas disertai hasil yang diharapkan. Semakin jelas kegiatan yang

dilakukan maka akan semakin jelas pula *delegation of authority* dalam organisasi dan semakin jelas pula hubungan wewenang dengan bagian-bagian lainnya, maka akan semakin jelas tanggung jawab dalam melakukan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Fungsi dan kejelasan tugas di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang sudah berjalan sebagaimana mestinya. Keadaan ini dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang diselesaikan dan semakin jelas pula tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Sehingga dapat dikatakan bahwa asas penentuan fungsi dan kejelasan tugas telah dilaksanakan dengan jelas disertai hasil yang diharapkan.

### **4. Asas Rantai Berkala**

Asas rantai berkala merupakan dimana asas ini menghendaki adanya urutan-urutan wewenang dari pimpinan puncak sampai bawahan. Jika pimpinan memerintahkan tugas kepada pegawai, harus melalui tingkatan-tingkatan yang ada. Semakin jelas garis wewenang dari pimpinan puncak dalam Dinas kesetiap pegawai, akan semakin efektif tanggung jawab, pengambilan keputusan, dan komunikasi.

Pelaksanaan pendelegasian wewenang tersebut memberikan keleluasaan untuk bertindak kepada bawahannya guna menjamin pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik. Maka didalam pelaksanaan pendelegasian wewenang perlu diperhatikan kemampuan bawahan yang menerima tugas tersebut yang

disertai tanggung jawab artinya mereka yang diberi tugas tersebut mempunyai kewajiban untuk mempertanggung jawabkan kepada atasannya.

Rantai berkala dalam hal ini asas ini menghendaki adanya urutan-urutan wewenang dari pimpinan puncak sampai kepada pegawainya di Dinas Penadapatn Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang sudah berjalan sebagaimana mestinyayaitu sudah melalui tingkatan-timgkatan yang ada. Keadaan ini dapat dilihat dari pimpinan telah melimpahkan wewenang berdasarkan urutan-urutan wewenang dari pimpinan ke pegawainya, dan melalui tingkatan-tingkatan yang ada sehingga tanggung jawab, pengambilan keputusan, dan komunikasi berjalan semakin efektif dan semakin jelas

garis wewenang dari pimpinan ke pegawainya, akan semakin efektif tanggung jawab, pengambilan keputusan dan komunikasi.

### **5. Asas Tingkat Wewenang**

Asas tingkat wewenang dimana masing-masing pimpinan pada setiap tingkat harus mengambil keputusan dan kebijaksanaan apa saja yang dapat diambilnya sepanjang mengenai wewenangnya.

Faktor tingkat wewenang di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang sudah berjalan sebagaimana mestinya. Keadaan ini dapat dilihat dari pimpinan telah membagi wewenang dengan baik dan dalam pengambilan keputusan dan kebijaksanaan sesuai dengan tingkat wewenang yang dimiliki pimpinan.

### **6. Asas Kesatuan Komando**

Asas kesatuan komando dimana setiap pegawai harus diusahakan agar hanya menerima perintah dari seorang atasan saja. Tetapi seorang atasan dapat memerintah lebih dari seorang pegawai. Dengan memilih secara cermat dan bijak pegawai yang pantas menerima delegasi maka pekerjaan akan selesai dengan waktu yang di tentukan.

Faktor kesatuan komando di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang sudah berjalan sebagaimana mestinya. Keadaan ini dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang diselesaikan dan semakin jelas dan pegawai hanya menerima pekerjaan hanya dari satu atasan saja.

### **7. Asas Keseimbangan Wewenang dan Tanggung Jawab**



Asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab dimana besarnya wewenang yang didelegasikan harus sama dan seimbang dengan besarnya tugas-tugas dan tanggung jawab yang diminta. Tanpa keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab akan berakibat terjadinya kemandekan tugas-tugas, overlapping, dan adanya tindakan-tindakan yang tumpang tindih.

Faktor asas keseimbangan wewenang sudah melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab didukung pula dengan adanya pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyesuaian persoalan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan pengamatan terlihat pula bahwa dengan sesama pegawai dalam menjalankan tugas telah berjalan dengan baik. Hal ini diharapkan masing-masing pegawai telah memahami tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Demikian juga atasan cukup dalam melimpahkan wewenangnya.

#### **8. Asas Pembagian Kerja**

Asas pembagian kerja dimana untuk berfungsinya organisasi hendaknya dilakukan distribusi pekerjaan (*delegation of authority*), karena tanpa adanya keseimbangan kerja manajemen tidak berarti apa-apa dan semua tugas akan langsung dikerjakan sendiri oleh pimpinan.

Faktor asas pembagian kerja sudah dilaksanakan pimpinan dengan penuh tanggung jawab di dukung pula dengan adanya hasil kerja yang cukup memuaskan dan dikerjakan

sesuai dengan waktu yang ditentukan dan tidak ada kesulitan dalam pengerjaannya.

Berdasarkan pengamatan terlihat pula bahwa dengan sesama pegawai dalam menjalankan tugas berjalan dengan baik yaitu besarnya wewenang yang didelegasikan sudah sama dan seimbang dengan besarnya tugas-tugas dan tanggung jawab yang diminta. Hal ini diharapkan masing-masing pegawai telah memahami tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

### **9. Asas Efisiensi**

Asas efisiensi dimana dengan pendelegasian wewenang maka pimpinan akan lebih leluasa melaksanakan tugas-tugas penting dari pada melaksanakan hal-hal yang dapat dikerjakan pegawai. Sehingga pimpinan dapat memikirkan perkembangan organisasi.

Faktor asas efisiensi di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang sudah berjalan dengan sebagaimana mestinya. Memulai pendelegasian pimpinan memberikan tugas, wewenang, hak dan tanggung jawab tugas, dengan demikian pekerjaan keorganisasian dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan pengamatan terlihat pula bahwa dengan sesama pegawai dalam menjalankan tugas telah berjalan dengan baik. Hal ini diharapkan masing-masing pegawai telah memahami tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian sebagian tugas yang dilimpahkan kepada pegawai dapat terselesaikan dengan tepat pada waktunya demikian juga tugas pimpinan yang lainya dapat diselesaikan juga tepat waktunya dan

pimpinan juga dapat memikirkan perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik.

## **10. Asas Kemitlakan Tanggung jawab**

Asas kemitlakan tanggung jawab tidak boleh didelegasikan kepada pegawai, hanya wewenang yang dapat didelegasikan pada pegawainya. Tegasnya pegawai (delegator) harus bertanggung jawab kepada atasannya sebagai delegator.

Kemitlakan tanggung jawab yang dilimpahkan pimpinan kepada pegawai berjalan dengan baik dan pimpinan yang mendelegasikan tugas kepada pegawainya mutlak bertanggung jawab penuh atas kesuksesan atau gagalnya suatu pelaksanaan kerja. Sehingga diharapkan kejelasan tugas pegawai berjalan dengan baik.

Faktor kemitlakan tanggung jawab di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang sudah berjalan dengan sebagaimana mestinya. Keadaan ini dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang diselesaikan dan sudah cukup maksimal dan sekaligus mengembangkan pegawai agar berhasil mengerjakan pekerjaan yang didelegasikan kepadanya. Mengembangkan pegawai bertujuan agar pegawai bisa bekerja dengan baik, sekaligus agar pegawai memberi delegasi tetap bisa mempertanggung jawabkan pendelegasian itu.

Tanggung jawab merupakan suatu hal yang mahal bagi pemegang sebuah tugas dan pekerjaan karena dengan tanggung jawab atas pekerjaan dan tugasnya,

maka suatu pekerjaan dan tugas dapat diselesaikan dengan baik pula.

Dari hasil wawancara diatas yang dilakukan pimpinan dalam mendelegasikan wewenangnya kepada pegawai yang apada saat itu berada di Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang dapat dikatakan segala pekerjaan yang dilakukan pegawai telah dilaksanakan sesuai denga prosedur itu sendiri dan pendelegasian yang dilimpahkan dapat terlaksana sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan tepat waktu. Dengan kata lain pegawai mempunyai tanggung jawab terhadap apa yang telah mereka terima atas wewenang dan tanggung jawabnya.

Hal ini senada dengan apa yang dikatakan Hasibuan (2007;70) bahwa“Tanggung jawab adalah

keharusan untuk melakukan semua kewajiban yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima ataudimilikinya. Setiap wewenang akan menimbulkan hal, tanggung jawab dan kewajiban-kewajiban untuk melaksanakan dan mempertanggung jawabkannya “.

Berdasarkan penelitian di kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerha Kota Tanjungpinang yang didapat melalui hasil wawancara langsung kepada pegawai Kantor Dinas yang menerima Pendelegasian wewenang dari pimpinan adalah kepercayaan yang kurang untuk pegawainyadan kurangnya komunikasi didalamnya dalam menjalankan pendelegasian wewenang.

Mendelegasikan wewenang supaya efektif, untuk itu diberikan

kepercayaan kepada bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan sekaligus menuntut adanya hasil kerja yang pasti dari pegawai secara konsisten pimpinan harus memberikan dukungan penuh kepada pegawainya yang menerima oendelegasian tugas darinyadan didukung dengan sistem pengawasan yang baik guna menciptakan efektivitas dan efisien kerja serta produksi yang tinggi.

Tugas yang tepat pula harus diberikan pada orang yang tepat pula, sesuai dengan kapasitas atau kompetensi yang ada pada pegawai juga menekankan untuk tercapainya hasil-hasil yang didambakan atau diinginkan pada waktu yang telah ditentukan.fokus utama pada pendelegasian wewenang diarahkan pada hasil penyelesaian pekerjaan yang tepat sasaran dan berkewajiban

memberi laporan pada awal tugas, dalam tugas, dan akhir tugas untuk diketahui dan dievaluasi oleh pimpinan.

Dalam penjelasan tersebut penulis menganalisa data yang berhasil dikumpulkan, yakni data primer dan data skunder, yang merupakan data pendukungnya, dimana analisa ini hanya terbatas pada permasalahan pelaksanaan pendelegasian wewenang pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.

Permasalahan yang dihadapi pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang terutama pada proses penerimaan pendelegasian yakni pegawai sering menerima pelimpahan tugas lebih dari satu pimpinan, akibatnya

bertumpuk pekerjaan yang harus dikerjakan sehingga hasil yang dicapai kurang efektif.

### **3. PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang diperoleh penulis sebagaimana dijelaskan pada bab-bab sebelumnya maka kesimpulan dan saran yang disampaikan sebagai berikut :

Kemampuan sumber daya aparatur yang dimiliki pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang dalam melaksanakan pendelegasian wewenang sudah memadai. Walaupun jumlah aparatur belum cukup dalam pelaksanaan pekerjaan yang semakin bertambah namun pegawai mampu menyelesaikan beban dan tugas kerja secara maksimal dan profesional.

Adanya perangkapan pelaksanaan tugas dari pembagian kerja, dimana satu pekerjaan yang dikerjakan oleh seorang pegawai dan melakukan juga pekerjaan lain sehingga menyebabkan pegawai tersebut tidak dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan jadwal yang ditentukan, namun pegawai dalam proses penyelesaian pekerjaan pegawai berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan hasil pekerjaan yang dicapai tepat pada tujuan akhir. Idealnya pembagian tugas dalam suatu organisasi didasarkan kepada prinsip pemerataan, artinya adalah ideal sekali apabila tugas-tugas harus dikerjakan oleh satuan kerja didalam organisasi dibagi sedemikian rupa sehingga beban tugas daripada semua satuan kerja merata.

Dengan mempercayakan tugas kepada pegawai yakni pimpinan dalam mendelegasikan pekerjaan kepada pegawainya, pimpinan sebagai pemberi tugas telah secara konsisten memberikan dukungan penuh (“*Backing*”) kepada setiap pegawai yang menerima pendelegasian tugas darinya dan dipercayakan kepadanya dan tidak ada lagi pegawai yang menolak atau keberatan dalam menerima delegasi langsung dari pimpinan dengan alasan merasa takut akan kesalahan yang dibuat dalam melaksanakan delegasi sehingga membuat pegawai menerima kritik dari pimpinannya.

Pendelegasian yang dihasilkan pegawai dapat menghasilkan akibat-akibat yang baik dengan tugas tanggung jawab dan wewenang pada pegawai dan dengan memberi informasi yang jelas tentang apa

yang harus mereka pertanggungjawabkan dan mana saja yang ditempatkan di bawah wewenangnya akan menanggulangi hambatan dalam pendelegasian oleh pimpinan.

## **B. Saran**

Walaupun kemampuan aparatur pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang sudah memadai namun diharapkan lebih meningkatkan sumber daya manusianya agar menyadari pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan pada mereka, dimana dengan pendelegasian yang dilakukan pimpinan kepada pegawainya pimpinan dapat memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting begitu juga pegawai dapat tumbuh

berkembang dan dapat menjadi alat untuk belajar dari kesalahan.

Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang dapat meningkatkan produktifitas aparatur dan memberi dorongan kepada pegawainya melalui perhatian akan kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif dan mengarahkan pegawainya untuk mengembangkan pelaksanaan kerjanya. Pimpinan tidak boleh mendelegasikan tugas satu ke tugas yang lain dalam suatu organisasi karena satu pendelegasian berlaku untuk satu tugas saja.

Hendaknya pimpinan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang mengadakan sistem pengawasan langsung kepada pegawainya dalam melaksanakan tanggung jawab yang didelegasikannya, dan berkoordinasi dengan pegawainya dalam tugas dan pekerjaan agar dapat lebih efektif karena pimpinan harus mempertanggung jawabkan tugas-tugas pegawainya disamping mempertanggung jawabkan tugasnya sendiri.



## DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirjo, prajudi.1976. *Dasar –dasar Administrasi Management dan Office Management*. Jakarta.
- Gie, The Liang, 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*, Liberti, Jakarta.
- Handoko T.H. 000. *Manajemen Peronalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2.Yogyakarta
- Hasibuan, Melayu SP, 2001. *Manajemen : Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Edisi revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu SP, 2005. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Pusaka.Jakarta
- Siagian S.P. 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta
- Siswanto, H. B. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Stuart, Robert D. and Barbara B. Morgan. *Library and information centre management*, USA: Library Unlimited,2002.
- Sugiyono, 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. CV. ALFABETA : Bandung
- Syafiie, Inu Kencana. 2004. *Birokrasi Pemerintahan Indonesia*. Mandar Maju.
- Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) “*Beyond leadership (12 konsep kepemimpinan)*”, Jakarta: PT Elek Media Komputindo.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Penerbit Alumni Bandung.

## **Peraturan Perundang-undangan**

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Otonomi Daerah.

Undang-undang Nomor 33 Tahun 2014 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Walikota Tanjungpinang Nomor 4 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja.

