

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

ANALISIS PENGELOLAAN PENDAPATAN ASLI DAERAH PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA BAUBAU



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

YEYEN ROYANI ANWAR

NIM: 015548924

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

ABSTRAK

Kata Kunci: Pengelolaan, Pendapatan Asli Daerah, Manajemen.

Penelitian ini merupakan telaah untuk menganalisis sejauh mana manajemen pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Kota Baubau dan menganalisis faktor-faktor manajemen yang mempengaruhinya. Kemampuan suatu daerah dalam menjalankan tugas terhadap pengelolaan keuangan daerah sangat mempengaruhi Penerimaan daerah, baik dari PAD dan DAU yang merupakan sumber pembiayaan dalam rangka pelaksanaan desentralisasi.

Penganalisaan masalah dalam penelitian ini menggunakan metode Deskriptif kualitatif untuk menjelaskan sesuatu yang dapat diukur secara tepat terhadap gejala-gejala dan fenomena sosial manajemen Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Baubau.

Dalam penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah seluruh Pegawai Dinas Pendapatan Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan dan Penanaman Modal Daerah Kota Baubau yang terlibat dalam pengelolaan Keuangan Daerah. Sampel penelitian ini ditarik menggunakan cara Purposive Sampling, mengambil informasi dari subyek peneliti yang terlibat langsung terhadap proses kebijakan pengelolaan Keuangan Daerah yaitu beberapa pejabat eksekutif.

Hasil analisis menunjukkan manajemen Pengelolaan Penerimaan Daerah Kota Baubau dikategorikan belum baik karena Pendapatan Asli Daerah hanya mampu memberikan kontribusi 5,82% terhadap total pembiayaan dan belanja daerah sebagai daerah otonom. Hal ini dikarenakan realisasi penerimaan dari target yang telah ditetapkan dan Kebijakan Pemerintah Daerah dalam memajemen pengelolaan keuangan dipengaruhi oleh faktor kualitas sumber daya aparatur di bidang pengelolaan keuangan, sarana dan prasarana. Pengawasan dan pengendalian berupa penyampaian laporan pertanggungjawaban Keuangan Pemerintah yang memenuhi prinsip-prinsip tepat waktu dan disusun dengan mengikuti standar akuntansi Pemerintah yang telah diterima secara umum serta pemberian pelayanan maksimal kepada masyarakat.

Kesimpulan penelitian ini bahwa manajemen pengelolaan keuangan daerah pada Kota Baubau selama periode pengamatan di kategorikan kurang baik. Untuk membangun kemandirian fiskal dalam rangka Otonomi Daerah, peningkatan kemampuan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat dilakukan melalui upaya optimalisasi dan perluasan *Tax Base* pajak / retribusi melalui pencarian dan penggalan sumber-sumber pendapatan baru dalam rangka efektifitas dan efisiensi yang diwadahi oleh suatu komitmen yang solid baik dari Eksekutif maupun Legislatif, dilindungi oleh kekuatan hukum serta ditunjang oleh pengawasan dan pengendalian yang terpadu.

ABSTRACT

This research is particularly aiming for measuring the management of regional incoming revenue of Baubau region and analyzing factors that is accordingly influencing it. Regional government's capability in undertaking responsibility on managing regional income influencing Regional incoming funds, not also PAD but also DAU that as finance resources in the implementation of the decentralization.

The analyzed issue in this research using Descriptive qualitative approach were set up whilst analyzing the result of this research so it can show the outcomes that can be definitely measured on the social indicators of the management of regional income within Baubau region.

This research was specifically delivered to all related civil servants in conjunction with the Regional Finance and Asset Management, Regional Planning and investment of Baubau region; those involved within the regional finance management. Sample on this research was undertaken and measured through Purposive Sampling which was obtaining and gathering all information from subjected individuals who involved in the process of Regional Finance management directly, they were some executive key persons.

The result of analysis had already in place was indicating that the management of regional Incoming revenue within Baubau Government is categorized as not good because the regional incoming funds just only giving contribution 5,82% from the sum of cost outcome as otonom region. This is caused realization from the purpose target that had already set up Regional government policy on pushing up the regional income to be on manage stage is much depending and influenced of the human resources and government apparatus within the related regional finance management, and all of the infrastructure. Supervision and control of financial reporting accountability of government that meets the principles on time and prepared to follow the government accounting standard that have been accepted in general as well as providing maximum service to the society.

The conclusion of this research that the manage rate of regional income within Baubau region have not to good. In terms of developing finance self sufficiency in regional autonomy which is mostly emphasized on the acceptance of Regional Income could be implemented through tax base optimizing and expansion policy which is in sort of creating and exploring other new possible income resources for regional income add on in achieving the effectiveness and efficiency which is driven with a solid commitment both among Executive and Legislative, and so protected by law and legal power and also supported by integrated supervision and control.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Baubau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia Menerima sanksi akademik.

Kendari.....2012

Yang Menyatakan


(Yeven Royani Anwar.)
NIM. 015 548 924



LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah pada Dinas
Pendapatan Kota BauBau

Penyusun TAPM : Yeyen Royani

NIM : 015548924

Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK

Hari/Tanggal : 22 November 2012

Menyetujui:

Pembimbing I,



Prof. Dr. Karsadi, M.Si
NIP. 19650307 199102 001

Pembimbing II,



Dr. Ir. Nurul Huda, MA
NIP. 19630729 198703 2 001

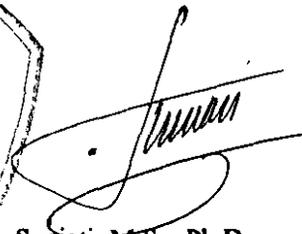
Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Administrasi Publik



Florentina Ratih Wulandari, S.IP., M.Si
NIP. 19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana



Sucrati, M.Sc, Ph.D.
NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Yeyen Royani A.
NIM : 015548924
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Analisis Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Baubau

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka Pada :

Hari / Tanggal : Kamis, 22 November 2012
Waktu : 13.00 – 15.00 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Suciati, MA, Ph.D
19520213 198503 2 001

Penguji Ahli : Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si/SS
19620614 198703 2 001

Pembimbing I : Prof. Dr. Karsadi, M.Si
19650307 199102 1 001

Pembimbing II : Dr. Ir. Nurul Huda, MA.
19630729 198703 2 001

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas Rahmat dan Karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan TAPM ini dengan judul ***“Analisis Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota BauBau”***. TAPM ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka Kendari.

Penulis menyadari bahwa TAPM ini tidak dapat tersusun dengan baik tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Ibu Suciati, M.Si, Ph.D beserta seluruh pengelola Universitas Terbuka;
2. Bapak Prof.Dr.Karsadi,M.Si selaku Pembimbing I dan Ibu Dr.Ir.Nurul Huda, M.A selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan TAPM ini;
3. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan dorongan, pengorbanan, doa dan kasih sayang yang mengalir indah untuk hidup dan kesuksesan penulis;
4. Rekan-rekan mahasiswa Universitas Terbuka serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan dan partisipasinya baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa TAPM ini masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangan yang semata-mata disebabkan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan penyusunannya.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas kebaikan segala pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu khususnya bidang Administrasi Publik.

Kendari, Desember 2012

Penulis,

Yeyen Royani Anwar

DAFTAR ISI

ABSTRACT.....	i
ABSTRAK	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II KAJIAN TEORITIS	7
A. Konsep dan Teori.....	7
B. Kerangka Berpikir	52
C. Definisi Konsep dan Operasional.....	54
BAB III METODE PENELITIAN	56
A. Desain Penelitian	56
B. Populasi dan Sampel	57
C. Pengumpulan Data.....	58
D. Analisis Data.....	59
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	62
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	62
B. Gambaran Umum Dinas Pendapatan Kota BauBau.....	74
C. Pengelolaan PAD Oleh Dinas Pendapatan Kota BauBau.....	87
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	138

A. Kesimpulan	138
B. Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	142
BIODATA	148

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar	2.1	Gambar kerangka berpikir.....54
Gambar	4.1	Gambar wilayah kota Baubau.....63

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbandingan UU No. 33 dan UU No. 25 Tahun 1999 Mengenai sumber-sumber keuangan daerah	19
Tabel 4.1 Luas wilayah Kota Baubau menurut kecamatan.....	64
Tabel 4.2 Penduduk kota Baubau menurut kecamatan.....	65
Tabel 4.3 Jumlah dan rata-rata laju pertumbuhan penduduk Kota Baubau menurut kecamatan.....	65
Tabel 4.4 Kepadatan penduduk kota Baubau menurut kecamatan.....	67
Tabel 4.5 Penduduk Kota Baubau menurut agama.....	68
Tabel 4.6 Realisasi anggaran PAD terhadap APBD.....	69
Tabel 4.7 PAD perkapita kota Baubau.....	70
Tabel 4.8 Pertumbuhan PDRB kota Baubau menurut lapangan usaha atas dasar harga konstan.....	71
Tabel 4.9 Sumber pembiayaan kota Baubau.....	72
Tabel 4.10 Realisasi APBD.....	74
Tabel 4.11 Nilai perdagangan dan volume antar pulau menurut hasil.....	74

Tabel 4.12	Kelompok jabatan struktural dinas pendapatan daerah.....	83
Tabel 4.13	Pegawai dinas pendapatan daerah berdasarkan golongan	84
Tabel 4.14	Distribusi pegawai dinas pendapatan daerah berdasarkan bidang tugas.....	84
Tabel 4.15	Distribusi pegawai dinas pendapatan berdasarkan diklat jabatan.....	85
Tabel 4.16	Distribusi pegawai dinas pendapatan berdasarkan tingkatan eselon jabatan.....	86
Tabel 4.17	Pegawai negeri sipil berdasarkan tingkat pendidikan.....	86
Tabel 4.18	Pertumbuhan PAD kota Baubau.....	92
Tabel 4.19	Kontribusi PAD terhadap APBD	94
Tabel 4.20	Kompisisi jenis retribusi terhadap retribusi.....	95
Tabel 4.21	Target realisasi APBD dan PAD.....	102
Tabel 4.22	Target realisasi sektor pajak dan retribusi daerah.....	104
Tabel 4.23	Derajat desentralisasi fiskal Kota Baubau.....	105
Tabel 4.24	Distribusi pegawai dinas pendapatan kota Baubau berdasarkan golongan.....	105

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Kota Baubau.....	146
Panduan wawancara.....	149

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini perbincangan tentang otonomi yang diterapkan dalam sistem pemerintahan daerah di Indonesia masih terus berlangsung dan mendapat perhatian yang serius. Salah satu segi yang menjadi perhatian utama adalah peletakan titik berat otonomi pada kabupaten dan kota sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Berdasarkan Penjelasan Umum Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Keuangan Daerah dijelaskan:

- (1) Untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah yang luas, nyata, dan bertanggung jawab, diperlukan kewenangan dan kemampuan menggali sumber keuangan sendiri, yang didukung oleh perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah serta antara propinsi dan kabupaten/kota yang merupakan prasyarat dalam sistem pemerintahan daerah.
- (2) Dalam rangka menyelenggarakan Otonomi Daerah kewenangan keuangan yang melekat pada setiap kewenangan pemerintahan menjadi kewenangan daerah.

Penyelenggaraan Otonomi Daerah yang menuntut adanya kesiapan sumber daya dan sumber dana, responsibilitas serta akuntabilitas dari tiap-tiap daerah. Sejalan dengan itu penyelenggaraan pemerintahan daerah didukung dengan adanya perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan daerah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintahan daerah. Substansi undang-undang tersebut

adalah semakin besarnya kewenangan pemerintah daerah dalam mengelola pemerintahan dan keuangan daerah.

Berkaitan dengan hal tersebut, Dinas pendapatan daerah adalah salah satu instansi pelaksana di bidang pengelolaan pendapatan daerah. Dinas pendapatan berkaitan langsung dengan upaya daerah dalam menggali dan meningkatkan sumber pendapatan daerah, terutama pemasukan yang berasal dari PAD. Selain itu dinas ini bertugas sebagai koordinator pengelolaan pendapatan daerah, sehingga dapat dikatakan bahwa dinas pendapatan merupakan ujung tombak pelaksana otonomi daerah dalam mengurus dan mengatur keuangan daerah.

Kota Baubau sebagai daerah relatif baru tentunya mengalami hal sebagaimana tersebut diatas. Oleh karena itu diperlukan suatu analisis struktur dan kemampuan keuangan daerah kota Baubau dan merumuskannya dalam suatu model kebijakan yang dapat digunakan dalam pengelolaan keuangan daerah, sehingga akan mempermudah dalam pengambilan kebijakan bagi pemerintah kota Baubau. Oleh karena itu sangat perlu peningkatan fiskal daerah. Peningkatan kapasitas fiskal daerah pada dasarnya adalah optimalisasi sumber-sumber penerimaan daerah di antaranya peningkatan pendapatan asli daerah (PAD). Langkah penting yang harus dilakukan pemerintah daerah untuk meningkatkan penerimaan daerah adalah menghitung potensi pendapatan asli daerah yang riil dimiliki, sehingga kemampuan keuangan daerah bias ditentukan oleh ketersediaan sumber-sumber pajak (*tax objects*) dan tingkat hasil (*buoyancy*) dari obyek tersebut. Tingkat hasil tersebut ditentukan oleh sejauhmana sumber pajak (*tax bases*) responsif terhadap kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi obyek pengeluaran

seperti inflasi, penambahan penduduk dan pertumbuhan ekonomi yang pada gilirannya akan berkorelasi dengan tingkat pelayanan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, ditambah kurang dipahaminya pembagian tugas atau urusan antar tingkatan pemerintahan oleh sebagian aparatur, maka akan sulit untuk menghitung kebutuhan keuangan dari pemerintah daerah. Adanya kejelasan urusan-urusan yang harus dilaksanakan Pemda dan sumber-sumber pembiayaannya akan dapat menghindari fragmentasi pembiayaan dan kekaburan tanggung jawab. Sumber-sumber keuangan daerah dapat berasal dari pendapatan asli daerah, bagi hasil pajak atau subsidi dari pemerintah pusat.

Secara obyektif pengelolaan organisasi khususnya dinas pendapatan daerah kota baubau yang dalam hal ini menjadi obyek penelitian terdapat berbagai kesulitan:

Pertama, yaitu kompleksitas organisasi, karena dinas pendapatan daerah terdiri dari perangkat lunak dan keras yaitu struktur sumber daya manusia dan anggaran. Struktur meliputi adanya kewenangan dan tanggung jawab, sumber daya manusia menyangkut berbagai keahlian yang dibutuhkan langsung maupun tidak langsung dalam proses peningkatan PAD. Anggaran dapat dibedakan menjadi anggaran tetap dan anggaran operasional.

Kedua, adanya perbedaan kegiatan. Unit-unit pelayanan di pendapatan daerah ada yang mengkategorikan unit basah dan kering. Unit basah karena beroperasi pada potensi penerimaan pajak dan retribusi daerah yang relatif lebih besar, dan tuntutan pelayanan yang tinggi, sedangkan unit kering merupakan unit yang bekerja dengan potensi yang lebih kecil dan pelayanan rendah.

Ketiga, pengukuran kinerja. Pengukuran ini dilakukan dengan membandingkan dari satu periode ke periode yang lain (*time series*) jumlah yang berhasil dipungut oleh unit-unit didalam dinas pendapatan daerah.

Sehubungan dengan masih rendahnya pendapatan asli daerah khususnya dari pajak daerah dan sumber lainnya serta masih jauhnya jumlah pendapatan daerah dari target, maka perlu dikaji ulang mengenai Pengelolaan PAD pada dinas pendapatan kota Baubau yakni dalam kebijakan pelaksanaan pengolahan keuangan daerah yang dilaksanakan di kota Baubau mengingat sangat rendahnya proporsi PAD terhadap APBD, maka pengelolaan dan kondisi lingkungan serta kebijakan manajemen keuangan akan sangat menentukan tingkat keberhasilan pelaksanaan baik tidaknya pengelolaan keuangan daerah dalam upaya peningkatan pendapatan daerah.

Mencermati kondisi tersebut, untuk mewujudkan peningkatan PAD kota Baubau, langkah yang paling tepat adalah mengkaji ulang mengenai bagaimana manajemen pengelolaan PAD baik pemasukan maupun pengeluaran serta mencari cara agar pendapatan daerah terus dapat di tingkatkan karena selama ini, di kota Baubau selalu saja tidak dapat memenuhi belanja daerah karena banyaknya hambatan baik dari segi sumber daya manusia yakni pegawai dan petugas pemungut pajak, maupun dari segi pemahaman masyarakat dan kondisi wilayah di kota Baubau.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan realitas yang ada khususnya mengenai rendahnya pendapatan asli daerah khususnya dari pos pajak daerah dan retribusi daerah di

kota Baubau yang berdampak pula pada tingkat PAD, maka yang perlu diteliti dan dikaji lebih lanjut yaitu:

1. Bagaimana pengelolaan Pendapatan Asli Daerah pada Dinas Pendapatan Kota Baubau?
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pengelolaan PAD pada Dinas Pendapatan Kota Baubau.

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan pokok masalah dan perumusan masalah penelitian yang di kemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengelolaan penerimaan keuangan daerah di kota Baubau.
2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan penerimaan keuangan daerah di kota Baubau.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini akan mengarah pada dua aspek, yaitu :

1. Aspek Teoritis ; dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada kebijakan peningkatan pengelolaan keuangan daerah di kota Baubau.
2. Bagi kepentingan akademik,
 - Penelitian ini merupakan sarana untuk mengembangkan pemahaman ilmu pengetahuan tentang pengelolaan pendapatan daerah.
 - Merupakan sarana untuk mengembangkan pemahaman ilmu pengetahuan tentang penerapan pengelolaan dan hasil daerah pada pemerintahan lokal.
 - Dapat dijadikan bahan masukan bagi pengambilan keputusan oleh pemerintah daerah kota Baubau khususnya sebagai bahan pengambilan

keputusan dalam merumuskan dan menentukan kebijakan pengelolaan keuangan daerah secara lebih efektif dan efisien.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Konsep dan Teori

1. Konsep Pendapatan Daerah

a. Pendapatan Asli Daerah

Pengertian PAD menurut UU Nomor 33 Tahun 2004 adalah pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pendapatan asli daerah merupakan suatu pendapatan yang digali murni dari masing-masing daerah sebagai sumber keuangan daerah yang digunakan untuk membiayai pengadaan pembelian dan pemeliharaan sarana dan prasarana pembangunan daerah yang tercermin dalam anggaran pembangunan.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah salah satu sumber yang harus selalu dan terus menerus di pacu pertumbuhannya di setiap daerah karena PAD merupakan indikator penting untuk memenuhi tingkat kemandirian pemerintah di bidang keuangan. Semakin tinggi peranan PAD terhadap APBD maka semakin berhasil usaha pemerintah daerah dalam membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah.

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 dalam pasal 6 menyebutkan bahwa sumber PAD terdiri atas pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah dan lain-lain pendapatan yang sah. Berikut penjelasan dari ke 4 (empat) sumber PAD yaitu :

1) Pajak Daerah.

Pajak Daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah (Suandy, 2000: 140).

Suandy (2000: 143) mengemukakan bahwa ada beberapa sistem pemungutan pajak seperti berikut ini :

1. *Official Assesment System* (sistem penetapan langsung)

Wewenang Pemungutan Pajak ada pada fiskus. Fiskus berhak menentukan besarnya utang pajak orang pribadi maupun badan dengan mengeluarkan surat ketetapan pajak, yang merupakan bukti timbulnya suatu utang pajak. Wajib pajak pasif menunggu ketetapan Fiskal mengenai utang pajaknya.

2. Sistem semi *Self Assesment System*(sistem penetapan bersama)

Suatu sistem pemungutan pajak dimana wewenang untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh seseorang berada pada kedua belah pihak, yaitu wajib pajak dan fiskus. Mekanisme pelaksanaan dalam sistem ini berdasarkan suatu anggapan bahwa wajib pajak pada awal tahun menaksir sendiri besarnya pajak terutang yang sesungguhnya ditetapkan oleh fiskal.

3. Sistem *Withholding* (Tidak terkait)

Suatu sistem pemungutan pajak dimana wewenang untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh seseorang berada pada pihak ketiga dan bukan oleh fiskus maupun oleh wajib pajak itu sendiri.

4. Sistem *Full Self Assesment System* (Sistem otoritas pribadi penuh)

Suatu sistem pemungutan pajak dimana wajib pajak boleh menghitung dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus disetorkan. Wajib pajak harus aktif menghitung dan melaporkan jumlah pajak terutangnya tanpa campur tangan fiskus.

Sistem inilah yang dipergunakan oleh undang-undang Perpajakan yang sekarang berlaku di Indonesia.

Pajak merupakan sumber keuangan pokok bagi daerah selain retribusi daerah. Para ahli perpajakan memberikan pengertian atau defenisi berbeda-beda mengenai pajak, namun demikian mempunyai arti/tujuan yang sama. Sesuai dengan UU No. 34 Tahun 2000 tentang Perubahan atas UU Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak daerah dan retribusi daerah, jenis-jenis pajak terdiri dari :

- 1). Pajak Hotel adalah pajak atas pelayanan hotel.
- 2). Pajak Restoran adalah pajak atas pelayanan restoran.
- 3). Pajak Hiburan adalah pajak atas penyelenggaraan hiburan
- 4). Pajak Reklame adalah pajak atas peyelenggaraan reklame
- 5). Pajak Penerangan Jalan adalah pajak atas penggunaan tenaga listrik, dengan ketentuan bahwa diwilayah daerah tersebut tersedia penerangan jalan yang rekeningnya dibayar oleh pemerintah daerah.
- 6). Pajak Pengambilan Bahan Galian Golongan C adalah pajak atas kegiatan pengambilan bahan galian golongan C sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 7). Pajak Perparkiran adalah pajak yang di kenakan atas penyelenggaraan tempat parkir diluar badan jalan oleh orang pribadi atau badan, baik yang di sediakan berkaitan dengan pokok usaha maupun yang di sediakan sebagai suatu usaha, termasuk penyediaan tempat penitipan kendaraan bermotor dan garasi kendaraan bermotor yang memungut bayaran. Relatifnya rendahnya kemampuan daerah dalam menggali kapasitas pajak daerah di sebabkan karena rendahnya pendapatan perkapita, rendahnya distribusi pendapatan, tingkat kepatuhan wajib pajak, dan relatif lemahnya kebijakan perpajakan daerah.

2) Retribusi Daerah.

Sumber pendapatan daerah yang penting lainnya adalah retribusi daerah.

Pengertian retribusi daerah/pungutan daerah sebagai pembayaran pemakaian atau

karena memperoleh jasa pekerjaan, usaha atau milik daerah untuk kepentingan umum, karena jasa yang di berikan oleh daerah baik langsung maupun tidak langsung (Kian Wie, 1981). Sementara itu menurut Suparmoko (2002) retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan pribadi atau badan.

Jenis-jenis retribusi daerah menurut UU Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak daerah dan retribusi daerah sebagaimana telah diubah terakhir dengan UU No. 34 Tahun 2000 dan Peraturan Pemerintah Nomor 66 tahun 2001 tentang Retribusi Daerah, juga berpedoman pada KEPMENDAGRI Nomor 110 tahun 1998 tentang Bentuk dan Susunan Anggaran Pendapatan Daerah, dapat di kelompokkan menjadi 3 (tiga) jenis retribusi daerah sebagai berikut :

1. Retribusi Jasa Umum adalah retribusi atas jasa yang di sediakan atau di berikan oleh Pemerintah Daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan. Jenis-jenis retribusi jasa umum terdiri dari: (UU Nomor 18 Tahun 1997)
 - 1.1 Retribusi Pelayanan Kesehatan.
 - 1.2 Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan.
 - 1.3 Retribusi Penggantian Biaya Cetak Kartu Tanda Penduduk dan Akte Catatan Sipil.
 - 1.4 Retribusi Pelayanan Pemakaman dan Pengabuan Mayat.
 - 1.5 Retribusi Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum.
 - 1.6 Retribusi Pelayanan Pasar.
 - 1.7 Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor.
 - 1.8 Retribusi Pemeriksaan Alat Pemadam Kebakaran.
 - 1.9 Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta.
 - 1.10 Retribusi Pengujian Kapal Perikanan.

2. **Retribusi Jasa Usaha** adalah retribusi atas jasa yang di sediakan oleh Pemerintah Daerah dengan menganut prinsip komersial karena pada dasarnya dapat pula di sediakan oleh sektor swasta. Jenis-jenis **Retribusi Jasa Usaha** adalah sebagai berikut :

- 1.1 **Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah.**
- 1.2 **Retribusi Pasar Grosir dan/atau Pertokoan.**
- 1.3 **Retribusi Tempat Pelanggan.**
- 1.4 **Retribusi Terminal.**
- 1.5 **Retribusi Tempat Khusus Parkir.**
- 1.6 **Retribusi Tempat Penginapan/Pesanggrahan/Villa.**
- 1.7 **Retribusi Penyedotan Kakus.**
- 1.8 **Retribusi Rumah Potong Hewan.**
- 1.9 **Retribusi Pelayanan Pelabuhan Kapal.**
- 1.10 **Retribusi Tempat Rekreasi dan Olahraga.**
- 1.11 **Retribusi Pengolahan Limbah Cair.**
- 1.12 **Retribusi Penjualan Produksi Usaha Daerah.**

3. **Retribusi Perizinan Tertentu** adalah retribusi atas kegiatan tertentu pemerintah daerah dalam rangka pemberian izin kepada orang pribadi atau badan yang di maksudkan untuk pembinaan, pengaturan, pengendalian dan pengawasan atas kegiatan pemanfaatan ruang, penggunaan sumber daya alam, barang, prasarana, sarana, atau fasilitas tertentu guna melindungi kepentingan umum dan menjaga kelestarian lingkungan. Jenis-jenis retribusi perizinan tertentu terdiri dari :

- 3.1. **Retribusi Izin Mendirikan Bangunan.**
- 3.2. **Retribusi Izin Tempat Penjualan Minuman Beralkohol.**
- 3.3. **Retribusi Izin Gangguan.**
- 3.4. **Retribusi Izin Trayek.**

3) Hasil Pengelolaan kekayaan Daerah Yang di Pisahkan.

Bagian Laba Badan Usaha Milik Daerah, yaitu bagian keuntungan atau laba bersih dari perusahaan daerah atau badan lain yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), sedangkan perusahaan daerah ialah perusahaan yang modalnya sebagian atau seluruhnya merupakan kekayaan daerah yang di pisahkan.

4) Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah.

Penerimaan selain yang disebutkan diatas tetapi sah. Penerimaan ini mencakup penerimaan sewa rumah dinas daerah, sewa gedung dan tanah milik daerah, jasa giro, hasil penjualan barang-barang bekas milik daerah dan penerimaan lain-lain yang sah menurut Undang-undang. Secara umum, upaya yang perlu dilakukan oleh pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah melalui optimalisasi intensifikasi pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah, antara lain dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut (Sedarmayanti, 2002) :

1). Memperluas basis penerimaan

Tindakan yang dilakukan untuk memperluas basis penerimaan yang dapat dipungut oleh daerah, yang dalam perhitungan ekonomi dianggap potensial, antara lain yaitu mengidentifikasi pembayar pajak baru/potensial dan jumlah pembayar pajak, memperbaiki basis data objek, memperbaiki penilaian, menghitung kapasitas penerimaan dari setiap jenis pungutan.

2). Memperkuat proses pemungutan

Upaya yang dilakukan dalam memperkuat proses pemungutan, yaitu antara lain mempercepat penyusunan Perda, mengubah tarif, khususnya tarif retribusi dan peningkatan SDM.

3). Meningkatkan pengawasan

Hal ini dapat ditingkatkan yaitu antara lain dengan melakukan pemeriksaan secara dadakan dan berkala, memperbaiki proses pengawasan, menerapkan sanksi terhadap penunggak pajak dan sanksi terhadap pihak fiskus, serta meningkatkan pembayaran pajak dan pelayanan yang diberikan oleh daerah.

4). Meningkatkan efisiensi administrasi dan menekan biaya pemungutan

Tindakan yang dilakukan oleh daerah yaitu antara lain memperbaiki prosedur administrasi pajak melalui penyederhanaan administrasi pajak, meningkatkan efisiensi pemungutan dari setiap jenis pemungutan.

5). Meningkatkan kapasitas penerimaan melalui perencanaan yang lebih baik

Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait di daerah.

Selanjutnya Sedarmayanti (2002:76) juga dapat dilakukan ekstensifikasi perpajakan, yaitu melalui kebijaksanaan pemerintah untuk memberikan kewenangan perpajakan yang lebih besar kepada daerah pada masa mendatang. Untuk itu, perlu adanya perubahan dalam sistem perpajakan Indonesia sendiri melalui sistem pembagian langsung atau beberapa basis pajak pemerintah pusat yang lebih tepat dipungut oleh daerah.

b. Dana Perimbangan

Menurut Musgrave dan Musgrave dalam (Halim, 2004) ada tiga fungsi utama pemerintah dalam pembangunan yaitu fungsi alokasi, distribusi dan stabilisasi. Dengan lahirnya UU otonomi daerah merupakan perwujudan dari peranan pemerintah dalam hal fungsi distribusi yang diwujudkan dalam bentuk dana perimbangan, yang diberikan kepada daerah, dengan maksud untuk

memenuhi keterbatasan keuangan daerah dalam menjalankan administrasi pemerintahan dan pembangunan.

Menurut UU No 33 Tahun 2004 Pasal 1 ayat 19, 20, 21, dan 23, Dana perimbangan adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah untuk menandai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi.

- a) Dana bagi hasil adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah berdasarkan angka presentase untuk menandai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi. Dana bagi hasil terdiri dari : Bagi hasil pajak, yang meliputi bagi hasil Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), Pajak Penghasilan (PPH) Pasal 25 dan Pasal 29 Wajib Pajak Orang Pribadi Dalam Negeri dan PPh Pasal 21.
- b) Bagi hasil sumber daya alam, yang meliputi sektor kehutanan, pertambangan umum, perikanan, minyak bumi, gas alam, dan panas bumi.
- c) Dana Alokasi Umum, selanjutnya disebut DAU adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan dengan tujuan pemerataan kemampuan keuangan antar daerah untuk membiayai pengeluarannya dalam rangka pelaksanaan desentralisasi. DAU suatu daerah di alokasikan atas dasar celah fiskal dan alokasi dasar.
- d) Dana Alokasi Khusus (DAK), selanjutnya disebut DAK adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah tertentu dengan tujuan untuk membantu mendanai kegiatan khusus yang merupakan urusan daerah dan sesuai dengan prioritas nasional. Daerah penerima DAK

wajib menyediakan dana pendamping sekurang-kurangnya 10 % dari alokasi DAK. (UU Otonomi Daerah 2004)).

c. *Lain-Lain Pendapatan yang Sah*

Dalam UU No. 33 Tahun 2004 Pasal 164 ayat 1, lain – lain pendapatan daerah yang sah merupakan seluruh pendapatan daerah selain PAD dan dana perimbangan, yang meliputi hibah, dana darurat, dan lain – lain pendapatan yang ditetapkan Pemerintah.

1) Penerimaan Pembiayaan

Pembiayaan (*financing*) menurut PSAP (Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintah) Nomor 2, adalah “seluruh transaksi keuangan pemerintah, baik penerimaan maupun pengeluaran, yang perlu dibayar atau akan diterima kembali, yang dalam penganggaran pemerintah terutama dimaksudkan untuk menutup defisit dan atau memanfaatkan surplus anggaran.”

Penerimaan pembiayaan antara lain berasal dari pinjaman dan hasil divestasi. Sementara pengeluaran pembiayaan antara lain digunakan untuk pembiayaan kembali pokok pinjaman, pemberian pinjaman kepada entitas lain, serta penyertaan modal oleh pemerintah daerah. Penerimaan pembiayaan menurut ketentuan dalam PP No. 58 Tahun 2005, terdiri atas:

a) Sisa lebih perhitungan anggaran tahun anggaran sebelumnya

SILPA mencakup pelampauan penerimaan PAD, pelampauan penerimaan dana perimbangan, pelampauan penerimaan lain-lain pendapatan daerah yang sah, pelampauan penerimaan pembiayaan, penghematan belanja, kewajiban pihak III yang sampai dengan akhir tahun belum terselesaikan, dan sisa dana kegiatan lanjutan.

b) **Pencairan dana cadangan**

Pencairan dana cadangan digunakan untuk menganggarkan pencairan dana cadangan dari rekening dana cadangan ke rekening kas umum daerah dalam tahun anggaran berkenaan.

c) **Hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan**

Hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan, digunakan antara lain untuk menganggarkan hasil penjualan perusahaan milik daerah/BUMD dan penjualan aset milik pemerintah daerah yang dikerjasamakan dengan pihak III, atau hasil divestasi penyertaan modal pemerintah daerah.

d) **Penerimaan pinjaman daerah**

Pinjaman dapat berasal dari dalam negeri atau luar negeri. Pinjaman dalam negeri dapat diperoleh dari pemerintah pusat, lembaga keuangan bank, lembaga keuangan bukan bank, masyarakat dan sumber lainnya. Sedangkan pinjaman dari luar negeri dapat berupa pinjaman bilateral atau pinjaman multilateral.

e) **Penerimaan kembali pemberian pinjaman**

Penerimaan kembali pemberian pinjaman digunakan untuk menganggarkan posisi penerimaan kembali pinjaman yang diberikan kepada pemerintah pusat dan/atau pemerintah daerah lainnya.

f) **Penerimaan piutang daerah.**

Penerimaan piutang digunakan untuk menganggarkan penerimaan yang bersumber dari pelunasan piutang pihak ketiga, seperti penerimaan piutang daerah dari pendapatan daerah, pemerintah, pemerintah daerah lain, lembaga

keuangan bank, lembaga keuangan bukan bank, dan penerimaan piutang lainnya.

2. Keuangan Daerah

Keuangan daerah merupakan komponen paling penting dalam perencanaan pembangunan, sehingga analisis mengenai kondisi dan proyeksi keuangan daerah perlu dilakukan untuk memperoleh kesadaran mengenai kemampuan daerah dalam mendanai rencana pembangunan dan kesadaran untuk secara efektif memberikan perhatian kepada isu dan permasalahan strategis secara tepat. Dengan melakukan analisis keuangan daerah yang tepat akan melahirkan kebijakan efektif dalam pengelolaan keuangan daerah.

Kondisi keuangan suatu daerah merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan kemampuan daerah dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Keuangan daerah mempunyai arti yang penting dalam rangka pelaksanaan pemerintah kemasyarakatan di daerah, oleh karena itu keuangan daerah diupayakan dapat berjalan berdaya guna dan berhasil guna. Keuangan daerah adalah kemampuan daerah untuk mengelola, mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi berbagai sumber keuangan dengan kewenangan dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas perbantuan di daerah yang diwujudkan dalam bentuk APBN. Masalah dasar keuangan daerah terkait erat dengan ekonomi daerah, terutama menyangkut tentang pengelolaan keuangan suatu daerah, tentang bagaimana sumber penerimaan digali dan didistribusikan oleh pemerintah daerah (Devas, 1995).

Parameter keberhasilan perkembangan daerah terefleksikan oleh besar kecilnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam membiayai pembangunan daerah. Potensi dana pembangunan yang paling besar dan lestari adalah bersumber dari masyarakat sendiri yang dihimpun dari pajak dan retribusi daerah (Basri, 2003).

Untuk mengatur hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, sebagai dasar aturannya adalah Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004, yang dalam uraian sumber-sumber keuangan daerah berbeda dengan pengaturan dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 yang sebelumnya digunakan.

Menurut pratomo, H. (2007: 114) keuangan daerah adalah seluruh tatanan, perangkat kelembagaan dan kebijaksanaan anggaran daerah yang meliputi pendapatan dan belanja daerah. Menurut Mamesah (1995) keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan kekayaan daerah sepanjang belum dimiliki/dikuasai oleh negara atau daerah yang lebih tinggi, serta pihak lain sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

Tebel 2.1
Perbandingan UU No.33 Tahun 2004 dan UU No.25 Tahun 1999
Mengenai Sumber-Sumber Keuangan Daerah

UU No. 33 Tahun 2004	UU No. 25 Tahun 1999
<p>A. Pendapatan Daerah :</p> <p>1. Pendapatan Asli daerah :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Pajak daerah b) Retribusi daerah c) Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan d) Lain-lain PAD yang sah : <ul style="list-style-type: none"> - Hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan. - Jasa giro. - Pendapatan bunga. - Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, dan - Komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah. <p>2. Dana Perimbangan :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Dana bagi hasil : <ul style="list-style-type: none"> - Dana bagi hasil bersumber dari pajak. - Dana bagi hasil bersumber dari sumber daya alam. b) Dana alokasi umum c) Dana alokasi khusus. <p>3. Lain-lain pendapatan :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Pendapatan hibah b) Pendapatan dana darurat. <p>B. Pembiayaan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sisa lebih perhitungan anggaran daerah 2. Penerimaan pinjaman daerah 3. Dana cadangan daerah 4. hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan. 	<p>1. Pendapatan Asli Daerah :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Hasil pajak daerah b) Hasil retribusi daerah c) Hasil perusahaan milik daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah, dan d) Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. <p>2. Dana Perimbangan</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Bagian daerah dari penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan, Bea Perolehan hak atas tanah dan bangunan, dan penerimaan dari sumber daya alam b) Dana Alokasi Umum c) Dana Alokasi Khusus <p>3. Pinjaman Daerah</p> <p>4. lain-Lain Pendapatan Daerah yang Sah.</p>

Sumber : UU No. 33 Tahun 2004 dan UU No. 25 Tahun 1999

Dari sekian sumber keuangan daerah yang ada, PAD merupakan faktor yang sangat mempengaruhi terutama hasil pajak daerah dan retribusi daerah karena sumber pendapatan ini benar-benar dihasilkan oleh daerah berdasarkan potensi yang ada, dan dapat dengan leluasa dimanfaatkan oleh daerah yang secara langsung diatur dalam Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang merupakan perubahan dan perbaikan atas Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000.

Sebelum berlakunya Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009, pajak daerah kabupaten/kota mencapai 12 jenis, walaupun yang dapat direalisasikan

penerimaannya hanya 7 sampai 10 jenis pajak, artinya terdapat berbagai jenis pajak daerah yang secara ekonomis kurang memenuhi syarat *benefit principle*. Dan setelah berlakunya Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 pajak dibagi tinggal 11 jenis Pajak.

Sehubungan dengan hal tersebut maka usaha untuk meningkatkan penerimaan antara lain dapat ditempuh melalui :

- 1) Upaya meningkatkan penerimaan pajak melalui intensifikasi dan ekstensifikasi terhadap jenis-jenis pajak tertentu, antara lain dengan memberi kemudahan lapangan usaha baru.
- 2) Peranan *appraisal/valuation* terhadap aset-aset daerah.
- 3) Fungsi *budgeter* dari penerimaan pajak daerah, artinya meningkatkan efisiensi dengan cara mengalokasikan penerimaan pajak untuk membiayai kegiatan yang produktif.

1. Pengertian Pengelolaan

Pengelolaan secara Harfiah berasal dari kata “*kelola atau olah*” yang berarti mengatur sampai, yaitu sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuannya pengelolaan adalah pengukuran dalam arti sejauh mana tindakan yang sudah dilakukan hingga tercapainya sasaran atau tujuan yang ditentukan sebelumnya. Pengelolaan juga 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.

Menurut Surya Dharma (2004) pengertian pengelolaan erat kaitanya dengan manajemen karena berkaitan dengan suatu sistemik dari atasan sampai bawahan atau dari awal hingga akhir, jadi pengelolaan sebenarnya adalah rangkaian yang harus di lakukan sehubungan dengan tugas individu, kelompok,

dan organisasi. Makin dekat sesuatu yang telah di laksanakan terhadap aturan yang diharapkan (standar operasional), maka makin lebih mudah untuk melakukan pengelolaan dalam mencapai target yang ingin dicapai.

Dari pengertian tersebut di atas dari sudut pandang bidang perilaku keorganisasian maka dapat diidentifikasi tiga tingkatan analisis pengelolaan yaitu: (1) individu, (2) kelompok, (3) organisasi. Ketiga tingkatan analisis tersebut sejalan dengan ketiga tingkatan tanggung jawab pengelolaan manajerial yaitu bahwa para manajer bertanggung jawab atas pengelolaan secara individu, kelompok dan organisasi. Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud dengan "Olah". Bagaimanapun definisi pengelolaan/olah/kelola berkaitan dengan pendekatan umum yang apabila ditelusuri, *Surya D. (2004)* mengkaji bahwa dalam hal pengelolaan kata dasar olah yang artinya:

- (1) Ada suatu hal yang menjadi bahan olahan atau yang diolah (teratur dari awal hingga akhir) ;
- (2) Dalam pengolahan tidak terlepas dari Penggunaan metode/cara, sarana/alat dalam melaksanakan aktivitas pengelolaan sehingga berhasil dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Dalam pengelolaan tidak terlepas dari manajemen dan kegiatan organisasi, *Sharma (1992:314)* memberikan kriteria atau ukuran manajemen dalam organisasi yaitu yang menyangkut faktor internal organisasi dan faktor lingkungan organisasi itu berada (*eksternal*) yaitu :

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

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

Dalam menilai tingkat pengelolaan dalam organisasi analisa akan tertuju pada tujuan akhir yang dicapai organisasi. Masih menurut Gibson, beberapa pendekatan dalam mengevaluasi pengelolaan organisasi yaitu:

a. Pendekatan tujuan.

Pendekatan menurut tujuan merupakan pendekatan yang menekankan pada pentingnya pencapaian tujuan sebagai kriteria penilaian efektivitas. Menurut sejarahnya pendekatan ini adalah merupakan pendekatan tertua dan digunakan secara luas dalam usaha mengevaluasi dan mengukur tingkat efektivitas.

Dalam praktek pendekatan menurut tujuan yang banyak digunakan ialah manajemen berdasarkan sasaran management by objective (MBO), dalam hal ini para manajer terlebih dahulu harus membuat spesifikasi tujuan yang diharakan akan dicapai oleh para bawahannya dan selanjutnya secara berkala mengevaluasi tingkat pencapaian tujuan tersebut.

b. Pendekatan Teori Sistem.

Pendekatan ini menekankan pentingnya adaptasi tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian efektivitas. Dalam pendekatan teori system memungkinkan pembahasan prilaku keorganisasian secara intern, dalam arti dapat melihat bagaimana dan mengapa orang/anggota organisasi didalam organisasi mau dan mampu melaksanakan tugas secara individu maupun kelompok. Dilain pihak pembahasan secara ekstern, berarti dapat menghubungkan transaksi organisasi dengan organisasi/lembaga lain, sebab organisasi pada dasarnya

membutuhkan sumber daya dari luar yang merupakan bagian dari organisasi tersebut.

c. Pendekatan Teori Multiple Konstituensi.

Pendekatan teori ini mengemukakan bahwa organisasi dapat dikatakan efektif apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituensi yang terdapat didalam lingkungan organisasi, yaitu konstituensi yang menjadi pendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut.

Pendekatan konstituensi memandang organisasi secara berbeda, yaitu organisasi diasumsikan sebagai arena politik tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan (*vested interest*) yang bersaing untuk mengendalikan sumber daya. Dalam konteks ini, efektivitas organisasi menjadi sebuah penilaian tentang sejauh mana keberhasilan sebuah organisasi dalam memenuhi tuntutan-tuntutan konstitusi kritis yaitu pihak-pihak yang menjadi tempat bergantung organisasi tersebut untuk kelangsungan hidupnya dimasa depan.

Memperhatikan pendapat ahli diatas, dapat dipahami bahwa konsep efektivitas organisasi merupakan suatu konsep yang multidimensi artinya kajian efektivitas organisasi tidak hanya berhenti pada seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya akan tetapi bagaimana organisasi beradaptasi dengan lingkungannya, bagaimana perilaku organisasi terhadap anggotanya dan bagaimana organisasi tersebut memanfaatkan sumberdaya yang ada untuk mengoptimalkan hasil demi menjamin kelangsungan hidup organisasinya.

Dalam penelitian ini, perspektif pengelolaan organisasi yang digunakan penulis adalah perpektif tujuan, dimana tolak ukur yang digunakan adalah

bagaimana organisasi mencapai tujuan, termasuk merealisasikan visi dan misi organisasi sesuai dengan mandat yang diembannya. Jadi tolak ukur pengelolaan organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Baubau meliputi tingkat produktivitas dalam melakukan pemungutan pajak dan redistribusi daerah secara optimal dimana menjadi ukuran atau kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yang menyangkut faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi yang meliputi antara lain :

- 1) Produktivitas organisasi atau *output*
- 2) Efektivitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dari perubahan-perubahan didalam dan diluar organisasi
- 3) Tidak adanya ketegangan di dalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi.

Hal tersebut diatas jelas meyangkut tiga elemen yang berbicara mengenai produktivitas organisasi sebagai output, kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, dan bagaimana organisasi mengelola dan mengatasi konflik internal yang terjadi.

Rancangan terhadap studi tentang efektivitas organisasi meliputi ketiga konsep yang diajukan oleh Steers diatas dimana ketiganya saling berhubungan. Sifat hubungan dilihat antara elemen-elemen tersebut mempengaruhi untuk mempermudah atau menghambat pencapaian tujuan organisasi yang mungkin atau layak dicapai. Menurut Gibson et. Al, Siagian (2007: 33) mengatakan pula bahwa pengelolaan menuju keefektivitasan suatu organisasi yang diukur sebagai berikut:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
- c. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
- d. Perencanaan yang matang
- e. Penyusunan program yang tepat
- f. Tersedianya sarana dan prasarana

g. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik

Gibson et. Al, Siagian (2007: 39) menjelaskan lebih lanjut bahwa Definisi-definisi tersebut melihat manajemen pengelolaan suatu organisasi dengan menggunakan tujuan akhir atau tujuan yang diinginkan. Namun organisasi dari sudut pencapaian tujuan dalam pengertian sebagai misi akhir adalah pekerjaan yang sulit, karena sering tujuan yang dikejar oleh suatu organisasi tidak dapat ditentukan secara pasti. Dari sudut ini maka organisasi tidak pernah mencapai tujuannya dalam pengertian yang akhir atau selalu ditandai dengan tingkat keberhasilan yang rendah. Karenanya kemudian berkembang dari pemikiran lain mengenai penilaian kebutuhan organisasi dengan perspektif dari berbagai multi disiplin pengetahuan.

Dalam pengelolaan Organisasi harus mengenali kondisi yang dapat menghalangi tercapainya tujuan akhir, Steers menjelaskan bahwa efektivitas organisasi sebagai ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. Berdasarkan penjelasan di atas, Dalam rangka pengelolaan organisasi dinas pendapatan kota Baubau diperlukan perubahan birokrasi dalam pelaksanaan otonomi daerah. Dinas pendapatan Baubau harus terus menerus memperbaiki struktur agar tercipta birokrasi yang produktif, kompetitif, reprensive, Oleh karena itu, dinas pendapatan kota Baubau harus meninjau kembali dan mereduksi bidang atau bagian tertentu yang di anggap belum di perlukan untuk mencapai manajemen organisasi yang terbaik sehingga menjadikan fleksibilitas maksimal dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan berdasarkan visi, misi serta rencana strategik organisasi dinas pendapatan kota Baubau.

5. Pengelolaan Keuangan Daerah

Pemerintahan di daerah dapat terselenggara karena adanya dukungan berbagai faktor sumber daya yang mampu menggerakkan jalannya roda organisasi pemerintahan dalam rangka pencapaian tujuan. Faktor keuangan merupakan faktor utama yang merupakan sumber daya finansial bagi pembiayaan penyelenggaraan roda pemerintahan daerah.

Kebijakan keuangan daerah senantiasa diarahkan pada tercapainya sasaran pembangunan, terciptanya perekonomian daerah yang mandiri sebagai usaha bersama atas azas kekeluargaan berdasarkan demokrasi ekonomi yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dengan peningkatan kemakmuran rakyat yang merata.

Ciri utama yang menunjukkan daerah otonom mampu berotonomi terletak pada kemampuan keuangan daerahnya. Artinya, daerah otonom harus memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangan sendiri, mengelola dan menggunakan keuangan sendiri yang cukup memadai untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerahnya. (Koswara, 2000).

Terhadap hal ini, Radianto (1997) mengajukan lima (5) hal pokok kebijaksanaan di bidang keuangan daerah, yaitu :

- a. Kebijaksanaan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), khususnya yang bersumber dari pajak dan retribusi daerah, sehingga pemerintah daerah makin mampu mengelola penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah.

Meningkatkan pendapatan asli daerah (pajak dan retribusi) merupakan usaha penggalian sumber-sumber pendapatan yang mampu memberikan pemasukan bagi pemerintah dengan cara perluasan *tax-base* pajak/retribusi melalui intensifikasi (pencapai pemenuhan keseluruhan target obyek dan subyek

pajak/retribusi) dan ekstensifikasi (usaha membuka peluang terciptanya objek pajak/retribusi baru namun mengacu pada ketentuan perundangan yang berlaku).

- b. Kebijakan di bidang pengeluaran pemerintah daerah yang pada dasarnya diarahkan untuk menciptakan peningkatan perekonomian masyarakat.

Pengeluaran pemerintah daerah dalam hal ini merupakan pengeluaran untuk membiayai segala penyelenggaraan kegiatan daerah baik pengeluaran rutin maupun pengeluaran pembangunan.

- c. Peningkatan kemampuan organisasi pemerintah daerah termasuk peningkatan kemampuan manajemen dan penyempurnaan struktur organisasi.

Kemampuan organisasi pemerintah daerah diartikan sebagai kemampuan organisasi terutama organisasi yang berhubungan langsung dengan masalah keuangan daerah baik organisasi teknis (DISPENDA) maupun organisasi administrasi (Biro Keuangan) dalam hal pengelolaan keuangan yang didukung oleh struktur organisasi (mengenai pembagian tugas pokok dan fungsi) yang baik serta sistim dan prosedur yang jelas.

- d. Peningkatan sistim informasi keuangan daerah dan pengendalian pembangunan daerah. Sistim informasi keuangan daerah merupakan suatu sistim informasi keuangan yang terbuka terutama bagi masyarakat dalam menilai kinerja pengelolaan keuangan pemerintah yang dituangkan dalam bentuk berupa Laporan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah yang dituangkan dalam Laporan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), Nota perhitungan APBD, Laporan Aliran Kas dan Neraca Daerah, serta Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (LAKIP).

- e. Kebijakan untuk mendorong keikutsertaan swasta dalam pelayanan masyarakat di daerah (kemitraan), baik sebagai penanam modal maupun sebagai pengelola jasa pelayanan masyarakat.

Kemitraan atau keikutsertaan swasta dalam pelayanan masyarakat di daerah merupakan suatu usaha kerja sama antara pemerintah dan swasta yang didalamnya terdapat pembagian peranan.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas maka salah satu unsur yang paling penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah adalah bagaimana cara pengelolaan keuangan daerah secara berdayaguna dan berhasilguna.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005, tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, dalam ketentuan umumnya menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala bentuk kekayaan daerah tersebut, dalam kerangka Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Selanjutnya dalam pasal 4 dan 5 dikatakan pula bahwa, pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, efisien, efektif transparan dan bertanggungjawab dengan memperhatikan asas keadilan dan kepatutan sehingga Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah merupakan dasar pengelolaan keuangan daerah dalam tahun anggaran tertentu.

Pengelolaan keuangan daerah berarti mengurus dan mengatur keuangan daerah itu sendiri dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah menurut (Devas, dkk., 1995) adalah sebagai berikut :

a. Tanggung jawab (*accountability*)

Pemerintah daerah harus mempertanggungjawabkan keuangannya kepada lembaga atau orang yang berkepentingan yang sah, lembaga atau orang itu termasuk pemerintah pusat, DPRD, Kepala Daerah dan masyarakat umum. Adapun unsur-unsur penting dalam tanggung jawab adalah mencakup keabsahan yaitu setiap transaksi keuangan harus berpangkal pada wewenang hukum tertentu dan pengawasan yaitu tata cara yang efektif untuk menjaga kekayaan uang dan barang serta mencegah terjadinya penghamburan dan

penyelewengan dan memastikan semua pendapatan yang sah benar-benar terpungut jelas sumbernya dan tepat penggunaannya.

b. Mampu memenuhi kewajiban keuangan

Keuangan daerah harus ditata dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua kewajiban atau ikatan keuangan baik jangka pendek, jangka panjang maupun pinjaman jangka panjang pada waktu yang telah ditentukan.

c. Kejujuran

Hal-hal yang menyangkut pengelolaan keuangan daerah pada prinsipnya harus diserahkan kepada pegawai yang betul-betul jujur dan dapat dipercaya.

d. Hasil guna (*effectiveness*) dan daya guna (*efficiency*)

Merupakan tata cara mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pemerintah daerah dengan biaya yang serendah-rendahnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya.

e. Pengendalian

Para aparat pengelola keuangan daerah, DPRD dan petugas pengawasan harus melakukan pengendalian agar semua tujuan tersebut dapat tercapai.

Mardiasmo dan Kirana (1999:79) mengatakan bahwa dalam pemberdayaan pemerintah daerah, maka perspektif perubahan yang diinginkan dalam pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah adalah :

1. Pengelolaan keuangan daerah harus bertumpu pada kepentingan _actor (*public oriented*);
2. Kejelasan tentang misi pengelolaan keuangan daerah pada umumnya dan anggaran daerah pada khususnya;
3. Desentralisasi pengelolaan keuangan dan kejelasan peran para partisipan yang terkait dalam pengelolaan anggaran, seperti DPRD, KDH, Sekda dan perangkat daerah lainnya;
4. Kerangka hukum dan administrasi atas pembiayaan, investasi dan pengelolaan keuangan daerah berdasarkan kaidah mekanisme pasar, *value for money*, transparansi dan akuntabilitas;

5. Kejelasan tentang kedudukan keuangan DPRD, KDH dan PNS Daerah, baik ratio maupun dasar pertimbangannya;
6. Ketentuan tentang bentuk dan struktur anggaran, anggaran kinerja, dan anggaran multi-tahunan;
7. Prinsip pengadaan dan pengelolaan barang daerah yang lebih professional;
8. Prinsip akuntansi pemerintah daerah, laporan keuangan, peran DPRD, peran akuntan publik dalam pengawasan, pemberian opini dan rating kinerja anggaran, dan transparansi informasi anggaran kepada publik;
9. Aspek pembinaan dan pengawasan yang meliputi batasan pembinaan, peran asosiasi, dan peran anggota masyarakat guna pengembangan profesionalisme aparat pemerintah daerah;
10. Pengembangan sistem informasi keuangan daerah untuk menyediakan informasi anggaran yang akurat dan pengembangan komitmen pemerintah daerah terhadap penyebaran informasi.

Lebih lanjut Mardiasmo dan Kirana (1999:82) menjelaskan bahwa pada dasarnya pengelolaan keuangan daerah menyangkut tiga bidang analisis yang saling terkait satu dengan lainnya. Ketiga aspek tersebut meliputi :

1. Analisis penerimaan, yaitu analisis mengenai kemampuan pemerintah dalam menggali sumber-sumber pendapatan yang potensial dan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan pendapatan tersebut.
2. Analisis pengeluaran, yaitu analisis mengenai seberapa besar biaya-biaya dari suatu pelayanan dan faktor-faktor yang menyebabkan biaya-biaya tersebut meningkat.
3. Analisis anggaran, yaitu analisis mengenai hubungan antara pendapatan dan pengeluaran serta kecenderungan yang diproyeksikan untuk masa depan.

Dari pemaparan di atas, menurut penulis yang terjadi di kota Baubau di seringnya terjadi keadaan kekosongan kas yang di akibatkan belanja daerah tidak sesuai dengan perencanaan yang ada, namun kegiatan tersebut harus di laksanakan karena alasan tertentu, akibatnya selalu menuntut penyesuaian pada perubahan

anggaran yang mencerminkan sistem pengelolaan PAD di kota Baubau yang kurang optimal.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan PAD

Pemahaman terhadap suatu penelitian harus didasarkan atas suatu kerangka kerja analisa yang dipakai sebagai pedoman. Kerangka kerja ini merupakan variabel yang memainkan peranan penting dalam memperlancar terwujudnya keberhasilan organisasi. Menurut T. Hani Handoko, (2001:46), kerangka kerja yang dipakai dapat mengidentifikasi rangkaian variabel yang berhubungan dengan penyumbang proses pengelolaan, yakni *Planning, Organizing, Actuating, Kontroling*.

a. Planning

Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkann rencana aktivitas kerja organisasi. Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), dimana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan berjalan. Rencana dapat berupa rencana informal atau secara formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi

dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal adalah merupakan bersama anggota korporasi, artinya setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi risiko dan menciptakan kesempatan tentang apa yang harus dilakukan.

Dalam sebuah perencanaan terdapat unsur-unsur perencanaan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab 6 (enam) pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan. Unsur *pertama*, adalah tindakan apa yang harus dikerjakan, *kedua* ada sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, *ketiga* dimana tindakan tersebut dilakukan, *keempat* kapan tindakan tersebut dilakukan, *kelima* siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, dan yang terakhir bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang, sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha.

Menurut T. Hani Handoko, (2001:67), Ada 2 (dua) alasan dasar perlunya perencanaan :

1. Untuk mencapai "*protective benefits*" yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
2. Untuk mencapai "*positive benefits*" dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa manfaat perencanaan menurut T. Hani Handoko, (2001:69), adalah sebagai berikut:

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
2. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
3. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
4. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
5. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
6. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
7. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
8. Menghemat waktu, usaha, dan dana

1) Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Lain

Perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan saling tergantung dan berinteraksi. Pengorganisasian (*organizing*) adalah perencanaan untuk menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana mengorganisasikan sumber daya-sumber daya organisasi untuk mencapai efektivitas paling tinggi. Pengarahan (*directing*) adalah perencanaan untuk menentukan kombinasi paling baik dari sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan. Pengawasan (*controlling*) adalah perencanaan dan pengawasan yang saling berhubungan erat. Pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana.

2) Macam-Macam Perencanaan

Menurut T. Hani Handoko, (2001:69) Macam-macam perencanaan dalam pengantar manajemen dibagi menjadi 2 yaitu :

a) Perencanaan organisasi

Perencanaan ini terdiri dari:

1. Perencanaan strategis

Rencana strategis yaitu rencana yang dikembangkan untuk mencapai tujuan strategis. Tepatnya, rencana strategis adalah rencana umum yang mendasari keputusan alokasi sumber daya, prioritas, dan langkah-langkah tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.

2. Perencanaan taktis

Adalah rencana ditujukan untuk mencapai tujuan taktis, dikembangkan untuk mengimplementasikan bagian tertentu dari rencana strategis. Rencana strategis pada umumnya melibatkan manajemen tingkat atas dan menengah dan jika dibandingkan dengan rencana strategis, memiliki jangka waktu yang lebih singkat dan suatu fokus yang lebih spesifik dan nyata

b) Perencanaan operasional

Adalah rencana yang menitik beratkan pada perencanaan rencana taktis untuk mencapai tujuan operasional. Dikembangkan oleh manajer tingkat menengah dan tingkat bawah, rencana operasional memiliki fokus jangka pendek dan lingkup yang relatif lebih sempit. Masing-masing rencana operasional berkenaan dengan suatu rangkaian kecil aktivitas.

Perencanaan operasional dibagi menjadi 2 yaitu :

a. Rencana sekali pakai yaitu perencanaan yang dikembangkan untuk melaksanakan serangkaian tindakan yang mungkin tidak berulang di masa mendatang, jenisnya:

Program : Rencana sekali pakai untuk serangkaian aktivitas yang besar

Proyek : Rencana sekali pakai untuk lingkup yang lebih sempit dan lebih tidak kompleks dibandingkan dengan program

b. Rencana tetap yaitu perencanaan yang dikembangkan untuk aktivitas yang berulang secara teratur selama suatu periode waktu tertentu, Jenisnya:

Kebijakan : Rencana tetap yang merinci respons umum organisasi terhadap suatu masalah atau situasi tertentu

Prosedur operasi standar : Rencana tetap yang menguraikan langkah-langkah yang harus diikuti dalam situasi tertentu

Aturan dan peraturan : rencana tetap yang mendeskripsikan dengan tepat bagaimana aktivitas tertentu dilaksanakan

Kerangka Waktu Perencanaan

1. Rencana Jangka Panjang

Suatu rencana jangka panjang (long-range plan) meliputi banyak tahun, mungkin bahkan beberapa dekade.

2. Rencana jangka Menengah

Suatu rencana yang agak bersifat sementara dan lebih mudah berubah dibanding rencana jangka panjang. Rencana jangka menengah biasanya meliputi periode satu hingga lima tahun dan terutama penting bagi manajer menengah dan manajer lini.

3. Rencana jangka Pendek

Seorang manajer juga mengembangkan suatu rencana jangka pendek, yang memiliki kerangka waktu satu tahun atau kurang. Rencana jangka pendek (short-range plan) sangat mempengaruhi aktivitas sehari-hari manajer. Terdapat dua jenis rencana jangka pendek. Rencana tindakan (action plan) merealisasikan semua jenis rencana. Ketika sebuah pabrik Nissan siap untuk mengganti teknologinya, manajernya memusatkan perhatian mereka pada penggantian peralatan yang ada dengan peralatan baru secepat mungkin dan seefisien mungkin untuk meminimalkan hilangnya waktu produksi. Dalam banyak kasus, hal ini dapat dilakukan dalam beberapa bulan, dan produksi hanya terhenti selama beberapa minggu. Dengan demikian, suatu rencana tindakan mengkoordinasikan berbagai perubahan aktual pada suatu pabrik tertentu. Sebaliknya rencana reaksi (reaction plan) adalah rencana yang dirancang untuk membuat perusahaan dapat bereaksi terhadap situasi yang tak terduga. Di salah satu pabrik Nissan, peralatan baru tiba

lebih awal dari yang diharapkan dan manajer pabrik harus menutup produksi lebih cepat dari yang mereka perkirakan. Oleh karena itu, manajer tersebut harus bereaksi terhadap kejadian yang berada di luar kendali mereka dalam cara yang masih memungkinkan tercapainya tujuan.

Tanggung Jawab untuk Menetapkan Tujuan Perencanaan

1. Staf Perencanaan

Khususnya staf perencanaan dapat mengurangi beban kerja manajer individual, membantu mengkoordinasikan aktivitas perencanaan manajer individual, membawa berbagai alat dan teknik yang berbeda untuk menyelesaikan masalah tertentu, berwawasan yang lebih luas dibanding manajer individual, dan melangkah jauh melampaui proyek dan departemen tertentu.

2. Satuan Tugas Perencanaan

Organisasi terkadang menggunakan satuan tugas untuk membantu mengembangkan rencana. Satuan tugas semacam itu seringkali terdiri dari manajer lini dengan suatu minat khusus dalam bidang perencanaan yang relevan.

3. Dewan Direksi

Dewan direksi (*board of directors*) bertugas menetapkan misi dan strategi perusahaan. Di beberapa perusahaan, dewan tersebut berperan aktif dalam proses perencanaan. Di CBS, misalnya, dewan direksi biasanya berperan dalam perencanaan. Di perusahaan lain, dewan memilih seorang eksekutif kepala yang kompeten dan mendelegasikan perencanaan kepada individu tersebut.

4. Chief Executive Officer (CEO)

Chief Executive Officer (CEO) biasanya presiden direktur atau ketua dari dewan direksi. CEO mungkin individu tunggal yang paling penting dalam setiap proses perencanaan organisasi. CEO memainkan suatu peran utama dalam menyelesaikan proses perencanaan dan bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi. Dewan dan CEO kemudian berperan langsung dalam perencanaan. Komponen organisasional lain yang terlibat dalam proses perencanaan memiliki peran sebagai penasihat atau konsultan.

5. Komite Executive

Komite eksekutif (executive committee) biasanya terdiri dari eksekutif puncak dalam organisasi yang bekerja sama sebagai suatu kelompok. Anggota komite eksekutif seringkali dibebankan pada berbagai staf komite, subkomite, dan satuan tugas untuk berkonsentrasi pada proyek tertentu atau masalah yang mungkin dihadapi seluruh organisasi pada suatu waktu di masa depan.

6. Manajemen Lini

Komponen terakhir dari sebagian besar aktivitas perencanaan organisasi adalah manajemen lini (line management). Manajer lini adalah orang yang memiliki otoritas formal dan tanggung jawab untuk manajemen organisasi. Mereka memainkan suatu peran penting dalam proses perencanaan organisasi karena dua alasan. Pertama, mereka merupakan sumber informasi berharga dari dalam organisasi untuk manajer lain etika rencana diformulasikan dan diimplementasikan. Kedua, manajer lini di tingkat menengah dan rendah dari organisasi biasanya harus melaksanakan rencana yang dikembangkan oleh manajemen puncak. Manajemen lini mengidentifikasi, menganalisis, dan merekomendasikan alternatif program, membuat anggaran, dan mengajukannya untuk disetujui, dan akhirnya melaksanakan rencana.

b. Organizing

Istilah pengorganisasian berasal dari kata organisme (organisme) yang merupakan sebuah cititas dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka terhadap keseluruhan. Lebih jauh istilah ini diartikan sebagai tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antar orang-orang hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien sehingga memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan

pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil. Beberapa contoh teori organisasi antara lain:

- Menurut G. R Terry :
 - ❖ Pengorganisasian dalam pengertian real (real sense) menunjukkan hubungan antar manusia sebagai akibat organisasi.
 - ❖ Pengorganisasian dalam pengertian abstrak menunjukkan hubungan antara unit-unit/departemen-departemen kerja.
- Menurut Drs. M. Manullang :
 - ❖ Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan.
 - ❖ Organisasi dalam arti statis adalah setiap gabungan yang bergerak ke arah tujuan bersama, dengan istilah populer adalah struktur organisasi atau bagan organisasi. Jadi organisasi dalam arti dinamis disebut pengorganisasian, dalam arti statis disebut organisasi.
- Menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian

Organisasi ialah suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan itu terdapat seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

- Menurut Prof. Dr. Mr. S. Pradjudi Atmosudiro

Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.

- Dan lainnya.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat diketahui bahwa pengertian pengorganisasian lebih lengkap adalah proses penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan bagiannya, pengelompokan aktivitas, penugasan kelompok aktivitas kepada manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.

Dari berbagai definisi di atas terdapat aspek-aspek penting dari setiap definisi-definisi di atas antara lain:

- Adanya kelompok orang yang bekerja sama.
- Adanya tujuan tertentu yang akan dicapai
- Adanya pekerjaan yang akan dikerjakan
- Adanya penetapan dan pengelompokkan pekerjaan
- Adanya wewenang dan tanggung jawab
- Adanya pendelegasian wewenang
- Adanya hubungan (relationship) satu sama lain
- Adanya penempatan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan
- Adanya tata tertib yang harus ditaati.

Macam-macam organisasi :

a. Berdasarkan proses pembentukannya :

1. Organisasi formal : Organisasi yang dibentuk secara sadar dengan tujuan-tujuan tertentu, yang diatur dengan ketentuan-ketentuan formal (misalnya : AD, ART dan peraturan tertulis).
2. Organisasi informal : Organisasi yang terbentuk tanpa disadari sepenuhnya, dengan tujuan yang juga tidak sepenuhnya disadari karena terjalin lewat hubungan-hubungan pribadi yang tidak tertulis.

b. Berdasarkan kaitannya dengan pemerintah :

1. Organisasi resmi, organisasi yang dibentuk oleh (atau ada hubungannya dengan)pemerintah, misalnya jawatan, lembaga pemerintah, perusahaan negara, dll.
2. Organisasi tidak resmi, organisasi yang tidak ada hubungannya dengan pemerintah, misalnya organisasi swasta.

c. Berdasarkan skala (ukuran) :

1. Organisasi besar
2. Organisasi sedang
3. Organisasi kecil

d. Berdasarkan tujuan :

1. Public organization (organisasi pelayanan), organisasi sosial yang tujuan utamanya untuk melayani kepentingan umum, tanpa perhitungan untung-rugi; tujuannya adalah layanan dan bukan laba. Misalnya pemerintah, yayasan, dll.
2. komersil (mendapatkan laba) dan semua tindakannya selalu bermotifkan laba (profit motive).

e. Berdasarkan organization chart (bagan organisasi) :

1. Berbentuk segitiga vertikal, pada bagan organisasi ini, manajemen puncak terdapat pada puncak segitiga, semakin dekat ke puncak

segitiga, jabatan semakin tinggi dan sebaliknya. Bagan organisasi ini semakin ke bawah semakin melebar.

2. Berbentuk segitiga horisontal dari kiri ke kanan, manajemen puncak terdapat pada sebelah kiri dan cara membacanya dari kiri ke kanan. Bagan ini melebar ke kanan, berarti posisi yang paling kanan adalah kedudukan yang paling rendah.
3. Berbentuk lingkaran (circular), menurut bagan ini puncak manajemen terdapat pada pusat lingkaran; semakin dekat posisi jabatan ke pusat lingkaran, semakin penting fungsinya.

c. Actuating

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (actuating) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi actuating justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam hal ini, George R. Terry (1996) mengemukakan bahwa actuating merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (actuating) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggungjawabnya. Hal

yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (actuating) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika :

- (1) Merasa yakin akan mampu mengerjakan,
- (2) Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya,
- (3) Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting,
- (4) Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan
- (5) Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Beberapa hal yang tercakup dalam Actuating yaitu :

1) Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi merujuk pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan bentuk-bentuk komunikasi antar pribadi dan komunikasi kelompok. Pembahasan komunikasi organisasi antara lain menyangkut struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi. Komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain meliputi arus komunikasi vertikal dan horizontal. Dalam teori-teori organisasi ada dua hal yang mendasar yang dijadikan pedoman: Teori tradisi posisional yang meneliti bagaimana manajemen menggunakan jaringan-jaringan formal untuk mencapai tujuannya. Teori tradisi hubungan antar pribadi yang meneliti bagaimana sebuah organisasi terbentuk melalui interaksi antar individu.

2) Coordinating

Coordinating atau mengkoordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan

yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (actuating) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika :

- (1) Merasa yakin akan mampu mengerjakan,
- (2) Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya,
- (3) Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting,
- (4) Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan
- (5) Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Beberapa hal yang tercakup dalam Actuating yaitu :

1) Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi merujuk pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan bentuk-bentuk komunikasi antar pribadi dan komunikasi kelompok. Pembahasan komunikasi organisasi antara lain menyangkut struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi. Komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain meliputi arus komunikasi vertikal dan horizontal. Dalam teori-teori organisasi ada dua hal yang mendasar yang dijadikan pedoman: Teori tradisi posisional yang meneliti bagaimana manajemen menggunakan jaringan-jaringan formal untuk mencapai tujuannya. Teori tradisi hubungan antar pribadi yang meneliti bagaimana sebuah organisasi terbentuk melalui interaksi antar individu.

2) Coordinating

Coordinating atau mengkoordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan

dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan itu, antara lain dengan memberi instruksi, perintah, mengadakan pertemuan untuk memberikan penjelasan bimbingan atau nasihat, dan mengadakan coaching dan bila perlu memberi teguran demi lebih baiknya organisasi

3) Motivating

Motivating atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahannya melakukan kegiatan secara ikhlas dan sukarela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan. Pemberian inspirasi, semangat dan dorongan oleh atasan kepada bawahan ditunjukkan agar bawahan bertambah kegiatannya, atau mereka lebih bersemangat melaksanakan tugas-tugas sehingga mereka berdaya guna dan berhasil

4) Leading

Istilah leading, yang merupakan salah satu fungsi manajemen, di kemukakan oleh Louis A. Allen yang dirumuskannya sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang lain bertindak. Pekerjaan leading, meliputi 5 (lima) macam kegiatan, yakni 1) mengambil keputusan, 2) mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan, 3) memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak, 4) memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta 5) memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar

mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi actuating dalam perusahaan

Fungsi fundamental dalam perusahaan setelah menata perencanaan dan pengorganisasian adalah bagaimana cara menggerakkan manusia secara sukarela untuk melakukan aktifitas personal yang sesuai dengan tujuan perusahaan. "Menggerakkan merupakan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan yang bersangkutan dan anggota perusahaan tersebut oleh karena anggota itu ingin mencapai sasaran tersebut" (Terry:1996:313).

Fungsi Actuating dalam organisasi

Fungsi fundamental ketiga dari fungsi manajerial adalah menggerakkan orang untuk melaksanakan aktifitas organisasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Menggerakkan jelas membutuhkan adanya kematangan pribadi dan pemahaman terhadap karakter manusia yang memiliki kecenderungan berbeda dan dinamis, sehingga membutuhkan adanya sinkronisasi. Sehingga bisa dikatakan fungsi actuating jauh lebih rumit oleh karena harus berhadapan langsung sehingga fungsi leadership begitu kentara sekali dibutuhkan sekalipun semuanya melalui proses planning dan pengorganisasian terlebih dulu. Premis yang begitu fenomenal diungkapkan Doghlas Mc. Gregor bahwa seorang karyawan selalu diasumsikan negatif dan positif, seperti:

- ❖ Kebanyakan karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan bekerja sesedikit mungkin dan mereka umumnya menentang perubahan, Kebanyakan karyawan harus dibujuk, dipersuasi, diberikan penghargaan, dihukum dan diawasi untuk mengubah kelakuan mereka agar sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Kebanyakan karyawan ingin

diberikan pengarahan oleh seorang menejer formal dan dimana ada kesempatan mereka berusaha untuk menghindari tanggungjawab,

- ❖ Kebanyakan karyawan memiliki kapasitas untuk menerima tanggungjawab dan potensi untuk pengembangan tetapi manajemen melalui tindakan-tindakannya harus membuat mereka sadar tentang sifat-sifat tersebut. Kebanyakan karyawan ingin memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri sendiri.

Dari penjelasan di atas dapat di pahami bahwa Actuating adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi actuating artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. Actuating juga adalah Pelaksanaan untuk bekerja. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dari aktivitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakannya kearah itu. Seperti : Leadership (pimpinan), perintah, komunikasi dan conseling (nasehat). Actuating disebut juga“ gerakan aksi “ mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur-unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (actuating) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi actuating justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam hal ini,George R. Terry (1996)

mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran tersebut. Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan perannya.

d. Kontrolling

Controlling atau Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. *Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired results.* Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. *The process of ensuring that actual activities conform the planned activities.* Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk

mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan atau pemerintahan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan atau pemerintahan. Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Konsep pengawasan sebenarnya menunjukkan pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya." Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai:

"pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan."

atau

“suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.”

Sementara itu, dari segi hukum administrasi negara, pengawasan dimaknai sebagai

“proses kegiatan yang membandingkan apa yang dijalankan, dilaksanakan, atau diselenggarakan itu dengan apa yang dikehendaki, direncanakan, atau diperintahkan.”

Hasil pengawasan ini harus dapat menunjukkan sampai di mana terdapat kecocokan dan ketidakcocokan dan menemukan penyebab ketidakcocokan yang muncul. Dalam konteks membangun manajemen pemerintahan publik yang bercirikan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik), pengawasan merupakan aspek penting untuk menjaga fungsi pemerintahan berjalan sebagaimana mestinya. Dalam konteks ini, pengawasan menjadi sama pentingnya dengan penerapan *good governance* itu sendiri.

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas publik, pengawasan merupakan salah satu cara untuk membangun dan menjaga legitimasi warga masyarakat terhadap kinerja pemerintahan dengan menciptakan suatu sistem pengawasan yang efektif, baik pengawasan intern (*internal control*) maupun pengawasan ekstern (*external control*). Di samping mendorong adanya pengawasan masyarakat (*social control*).

Pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Pengawasan Intern dan Ekstern

Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan.”

Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan

atasan langsung atau pengawasan melekat (*built in control*) atau pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh inspektorat jenderal pada setiap kementerian dan inspektorat wilayah untuk setiap daerah yang ada di Indonesia, dengan menempatkannya di bawah pengawasan Kementerian Dalam Negeri.

Pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi. Dalam hal ini di Indonesia adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang merupakan lembaga tinggi negara yang terlepas dari pengaruh kekuasaan manapun. Dalam menjalankan tugasnya, BPK tidak mengabaikan hasil laporan pemeriksaan aparat pengawasan intern pemerintah, sehingga sudah sepantasnya di antara keduanya perlu terwujud harmonisasi dalam proses pengawasan keuangan negara. Proses harmonisasi demikian tidak mengurangi independensi BPK untuk tidak memihak dan menilai secara obyektif aktivitas pemerintah.

2. Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai, “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan.” Lazimnya, pengawasan ini dilakukan pemerintah dengan maksud untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang akan membebankan dan merugikan negara lebih besar. Di sisi lain, pengawasan ini juga dimaksudkan agar sistem pelaksanaan anggaran dapat berjalan sebagaimana yang dikehendaki. Pengawasan preventif akan lebih bermanfaat dan bermakna jika dilakukan oleh atasan langsung, sehingga penyimpangan yang kemungkinan dilakukan akan terdeteksi lebih awal.

Di sisi lain, pengawasan represif adalah “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan.” Pengawasan model ini lazimnya dilakukan pada akhir tahun anggaran, di mana anggaran yang telah ditentukan kemudian disampaikan laporannya. Setelah itu, dilakukan pemeriksaan dan pengawasannya untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan.

3. Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagai bentuk “pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan.” Hal ini berbeda dengan pengawasan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan melalui “penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggung jawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.” Di sisi lain, pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah sesuai dengan peraturan, tidak kadaluwarsa, dan hak itu terbukti kebenarannya.” Sementara, hak berdasarkan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya yang serendah mungkin.”

4. Pengawasan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) dan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*).

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan negara, pengawasan ditujukan untuk menghindari terjadinya “korupsi, penyelewengan, dan pemborosan anggaran negara yang tertuju pada aparaturnya atau pegawai negeri.” Dengan dijalankannya pengawasan tersebut diharapkan pengelolaan dan pertanggung jawaban anggaran dan kebijakan negara dapat berjalan sebagaimana direncanakan.

Donnelly, et al. (dalam Zuhad, 1996:302) mengelompokkan pengawasan menjadi tiga (3) Tipe pengawasan yaitu :

1. Pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*).

Pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan. Pengawasan Pendahuluan menghilangkan penyimpangan penting pada kerja yang diinginkan yang dihasilkan sebelum penyimpangan tersebut terjadi. Pengawasan Pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil

yang direncanakan. Memusatkan perhatian pada masalah mencegah timbulnya deviasi-deviasi pada kualitas serta kuantitas sumber-sumber daya yang digunakan pada organisasi-organisasi. Sumber-sumber daya ini harus memenuhi syarat-syarat pekerjaan yang ditetapkan oleh struktur organisasi yang bersangkutan. Dengan ini, manajemen menciptakan kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang ditujukan pada hilangnya perilaku yang menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan di masa depan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman yang baik untuk tindakan masa mendatang. Pengawasan pendahuluan meliputi; Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia, Pengawasan pendahuluan bahan-bahan, Pengawasan pendahuluan modal dan Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya financial.

2. *Pengawasan pada saat kerja berlangsung (cocurrent control)*

Pengawasan yang terjadi ketika pekerjaan dilaksanakan. Memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran telah dicapai. Concurrent control terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka. Direction berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk:

- Mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode serta prosedur-prsedur yang tepat.
- Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

3. *Pengawasan Feed Back (feed back control)*

Pengawasan Feed Back yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilakukan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar. Pengawasan yang dipusatkan pada kinerja organisasional dimasa lalu. Tindakan korektif ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi-operasi aktual. Sifat kas dari metode-metode pengawasan feed back (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan

perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang. Adapun sejumlah metode pengawasan feed back yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu:

- Analisis Laporan Keuangan (Financial Statement Analysis)
- Analisis Biaya Standar (Standard Cost Analysis)
- Pengawasan Kualitas (Quality Control)
- Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja (Employee Performance Evaluation)

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil satu kesimpulan bahwa proses pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan kegiatan organisasi, oleh karena itu setiap pimpinan harus dapat menjalankan fungsi pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi akan memberikan implikasi terhadap pelaksanaan rencana, sehingga pelaksanaan rencana akan baik jika pengawasan dilakukan secara baik, dan tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah proses pengawasan dilakukan. Dengan demikian peranan pengawasan sangat menentukan baik buruknya pelaksanaan suatu rencana. Mengenai pentingnya pelaksanaan pengawasan untuk mensukseskan rencana, Winardi (2000:172) mengungkapkan bahwa: "pengawasan berarti membuat sesuatu terjadi, sesuai dengan apa yang menurut rencana akan terjadi. Perencanaan dan pengawasan boleh dikatakan tidak dapat kita pisahkan satu sama lain, dan mereka ibarat: kembar siam dalam bidang manajemen".

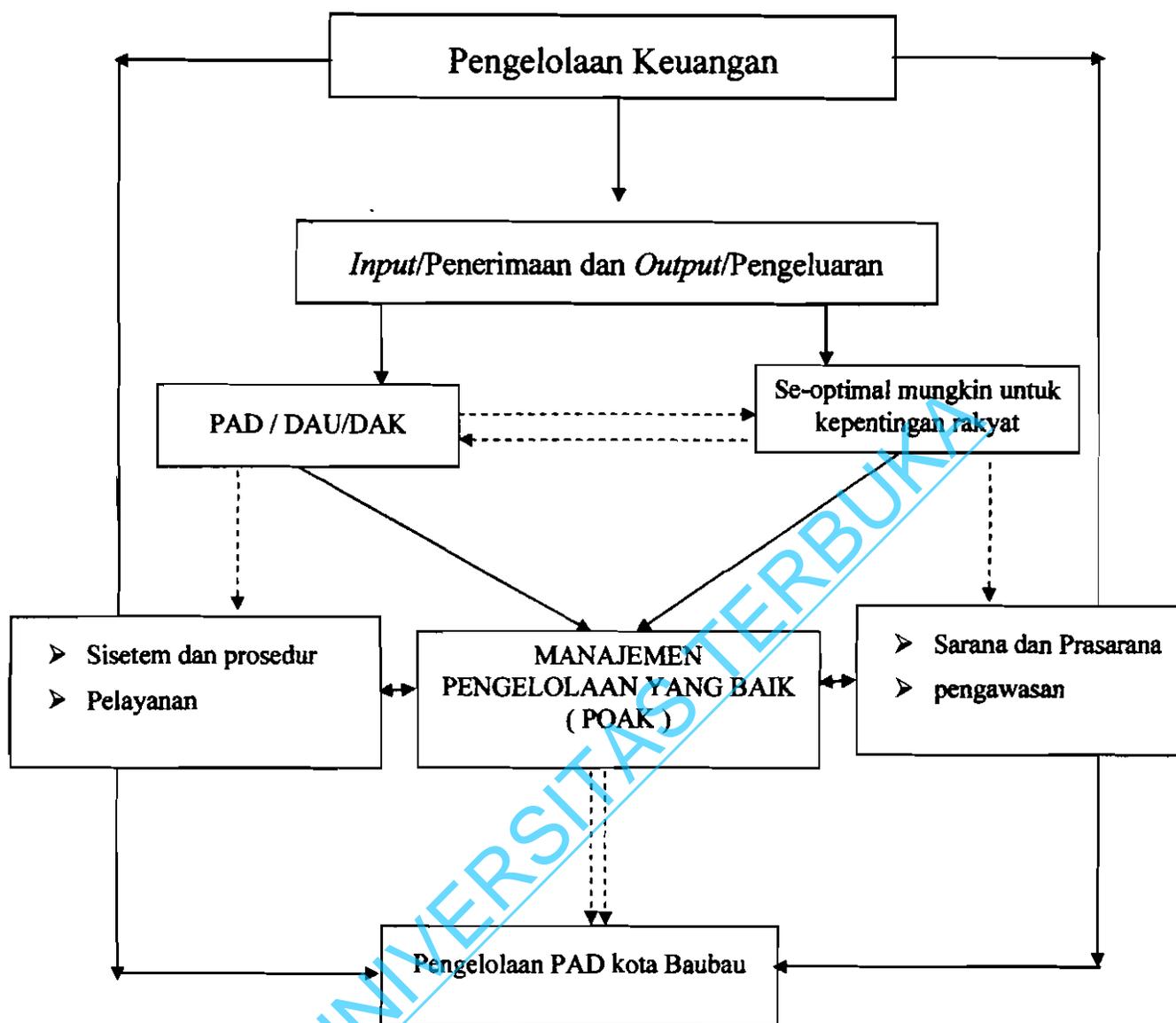
B. Kerangka Berpikir

Desentralisasi membawa perubahan terutama adalah mengenai keuangan daerah, Otonomi daerah merupakan salah satu usaha pemerintah untuk memberdayakan daerah secara optimal. Sebagai dasar bagi kebijakan keuangan

daerah diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Pemerintahan Daerah. kekuasaan pengelolaan keuangan negara dari presiden sebagian diserahkan kepada gubernur/bupati/walikota selaku kepala pemerintah daerah untuk mengelola keuangan daerah dan mewakili pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan. Ketentuan ini berimplikasi pada pengaturan pengelolaan keuangan daerah sebagai bagian dari kekuasaan pemerintahan daerah.

Agar pengelolaan keuangan daerah dapat berjalan seperti yang direncanakan, pemerintah daerah harus mampu mengatasi persoalan diatas, terutama kemampuan dalam merumuskan dan menetapkan suatu kebijakan yang relatif efektif diantara berbagai kemungkinan kebijakan yang akan diambil, sehingga pengelolaan penerimaan daerah dapat terwujud melalui upaya intensifikasi terhadap penerimaan daerah dengan mengefektifkan pengelolaan keuangan daerah.

Dari dasar pemaparan di atas dan komplitnya masalah yang harus di selesaikan oleh pemerintah khususnya masalah keuangan daerah, maka gambaran kerangka berpikir penelitian ini tentang bagaimana dinas pendapatan daerah kota Baubau dalam mengelola keuangan daerah sebaik mungkin dapat di lihat pada gambar1.



Gambar 1. Gambar Kerangka Pemikiran.

C. Definisi Konsep dan Operasional

1. Definisi Konsep

Pengelolaan keuangan daerah adalah kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola keuangan daerah, yaitu mengelola sumber-sumber penerimaan daerah baik dari Pendapatan Asli Daerah maupun dari Dana Alokasi Umum dan

dana olokasi khusus yang potensial untuk meningkatkan pendapatan dan pembiayaan dalam periode tahun anggaran bersangkutan sesuai sasaran pembiayaan secara optimal yang ditetapkan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA)

2. Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel analisis pengelolaan keuangan daerah adalah sebagai upaya pemerintah daerah dalam mengelola penerimaan keuangan, pengeluaran keuangan dan analisis anggaran keuangan daerah secara lebih efektif.

Variabel ini diukur melalui upaya intensifikasi terhadap penerimaan daerah melalui beberapa indikator di antaranya : Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana, pengawasan dan pengendalian, sistem dan prosedur serta neraca keuangan daerah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian menurut Arikunto (2002:44), adalah “rencana atau rancangan yang dibuat oleh peneliti sebagai ancar-ancar kegiatan yang dilaksanakan”. Selanjutnya menurut Suchman, seperti yang dikutip oleh Nazir (2009:84) “Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian yang dalam arti sempit hanya mengenai pengumpulan dan analisis data saja”.

Berkaitan dengan tujuan penelitian merupakan sebagai usaha untuk menemukan (penelitian murni), mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan maupun teori (penelitian terapan), usaha mana dilakukan dengan menggunakan metode-metode ilmiah.

Penelitian ini juga lebih bersifat deskriptif yaitu suatu jenis penelitian yang mengungkapkan mengenai suatu permasalahan apa adanya, sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan.

Pengertian deskriptif menurut Nazir (2006) adalah:

“Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu system pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi atau gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.”

Jadi dapat dikatakan bahwa penelitian dengan desain deskriptif, pada umumnya situasi yang dialami, atau hubungan, kegiatan, pandangan, sikap yang menampak, atau tentang suatu proses yang sedang berlangsung, pengaruh yang

sedang bekerja, perbedaan yang sedang muncul, kecenderungan yang nampak, pertentangan yang meruncing sehingga dapat diperoleh gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan fenomena yang diselidiki sehingga tujuan penelitian dapat tercapai, data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan kemudian dianalisis.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2005:77) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di analisis dan ditarik kesimpulan. Pada penelitian ini yang menjadi Populasi adalah seluruh Pegawai Dinas Pendapatan Daerah namun diutamakan bidang yang terlibat dalam unit pengelolaan keuangan daerah.

2. Sampel

Sampel merupakan sumber yang dapat memberikan informasi. Selanjutnya Sugiyono (2005:79) menyatakan bahwa "Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut". Sampel memiliki sifat, ciri dan bentuk yang menggambarkan seluruh populasi dan bersifat mewakili untuk dipelajari maupun dianalisa, selain itu sampel dapat berupa responden yang diwawancarai.

Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive samplig*. Sugiyono (2005:83) *purpose sampling* adalah "pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu, dimana pada tehnik ini menggunakan responden

sebagai data awal".dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengambil informasi dari subyek peneliti yang terlibat langsung terhadap proses kebijakan pengelolaan keuangan daerah yaitu beberapa pejabat eksekutif seperti Walikota Baubau, Sekretaris daerah kota Baubau, Kepala Bapeda kota Baubau, Kepala dinas pendapatan daerah ota Baubau dan aparat yang terkait langsung dengan pengelolaan keuangan daerah.

C. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yaitu usaha yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi-informasi yang berhubungan erat dengan masalah yang sedang diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan sehingga data yang diperoleh bersifat valid (menggambarkan yang sebenarnya), reliable (dapat dipercaya), dan objektif (sesuai dengan kenyataan). Dalam melaksanakan penelitian, pengumpulan data sangat penting untuk menunjang keberhasilan penelitian yang dilakukan karena data yang dikumpulkan harus dapat mendukung dan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk mengumpulkan berbagai data, dan informasi, maka digunakan teknik pengumpulan data primer dan sekunder sebagai berikut :

1. Teknik Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode meneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, peraturan, dokumen, majalah, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Dilakukan dengan cara mempelajari dan mencatat bahan-bahan bacaan, makalah, jurnal, dokumen dan laporan-laporan, serta bahan-bahan lain yang berkaitan dengan variable penelitian. Dengan kata lain dokumentasi yaitu proses pengumpulan data melalui pencatatan data yang diperlukan dari

sumber-sumber tertulis, baik itu berupa laporan ataupun monografi atau dokumen-dokumen dalam membantu menyempurnakan data yang diperoleh.

2. Teknik Wawancara

- Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu wawan cara bebas terstruktur dengan membawa sederetan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya namun tetap mencatat jawaban-jawaban yang mendukung hasil wawancara tersebut. Wawancara merupakan suatu bentuk pengumpulan data dengan cara peneliti langsung mendatangi dan mengadakan komunikasi langsung terhadap responden. Tujuan utamanya adalah untuk mengumpulkan data dan informasi sebagai suatu ketentuan untuk memutuskan suatu tindakan tertentu.

3. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan sistematis tentang gejala-gejala yang diamati. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi langsung (*direct observation*) dan sebagai peneliti yang menempatkan diri sebagai pengamat (*recognized outsider*) sehingga interaksi peneliti dengan subyek penelitian bersifat terbatas. Dengan melakukan observasi, peneliti mencatat apa saja yang dilihat dan menggali dari dokumen tertulis untuk memberikan gambaran secara utuh tentang obyek yang akan diteliti.

D. Analisis Data

Teknik analisis data merupakan mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi, serta menyingkatkan data sehingga mudah untuk di baca. Karena penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif maka pendekatan analisis datanya juga dilakukan dengan pendekatan secara deskriptif yang dilakukan dengan cara memaparkan, menggambarkan, menjelaskan dan

menguraikan keadaan fakta yang sebenarnya terjadi di lapangan kemudian hasilnya di interpretasikan dalam bentuk tulisan ilmiah

Aktivitas dalam analisis data menurut model Miles dan Huberman masih dalam Sugiyono (2005 : 337) adalah data reduction, data display, dan conclusion drawing / verification, yaitu :

1. Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data, yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya. Data atau laporan yang telah terkumpul diklasifikasikan dengan memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan focus penelitian, kemudian dicari temanya. Data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan dan mempermudah peneliti untuk menemukannya apabila sewaktu-waktu diperlukan untuk memberikan kode-kode pada aspek tertentu.

2. Display data (*data display*)

Display data, yaitu untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian, data atau informasi yang telah direduksi tersebut disajikan dalam bentuk tabel-tabel yang berisi tentang hal-hal yang menyangkut permasalahan yang akan ditampilkan. Sehingga dapat memberikan deskripsi secara menyeluruh tentang obyek penelitian serta permasalahan yang dihadapi.

3. Verifikasi (*Conclusion Drawing*)

Pengambilan keputusan dan Verifikasi, yaitu berusaha mencari makna dari data yang diperoleh dengan mencari pola, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering muncul, hipotesis dan sebagainya. Dari data yang diperoleh dicoba untuk diambil keputusan. Verifikasi dapat dilakukan dengan pengumpulan data baru.

Teknik penelitian yang digunakan penulis untuk memperoleh data pada penelitian ini adalah Penelitian Lapangan, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meneliti langsung kelapangan tempat dimana penelitian

dilakukan. Tujuan dari diadakan Penelitian Lapangan ini adalah untuk mendapatkan Data dan Fakta yang Aktual dan Faktual, bagaimana pengelolaan PAD oleh dispenda Baubau dan Faktor apa saja yang mempengaruhi pengelolaan PAD tersebut.

Analisis data akan lebih efisien, relevan dan akurat jika didasarkan pada jenis data yang dikumpulkan. Untuk data hasil dokumentasi dilakukan reduksi dan pengelompokan data, display data dengan menampilkan dalam bentuk tabel, kemudian dilakukan verifikasi guna memperoleh gambaran kesimpulan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Letak Geografis

Kota Baubau terletak di kepulauan Jazirah Tenggara pulau Sulawesi, secara geografis terletak dibagian selatan garis khatulistiwa, di antara $5^{\circ}21 - 5^{\circ}30$ Lintang Selatan dan $122^{\circ}30 - 122^{\circ}45$ Bujur Timur, yang mempunyai batas-batas administrasi sebagai berikut :

- Sebelah Utara berbatasan dengan kec. Kapontori Kab. Buton
- Sebelah Timur berbatasan dengan kec. Pasar Wajo Kab. Buton.
- Sebelah Selatan berbatasan dengan kec. Batauga Kab. Buton.
- Sebelah Barat berbatasan dengan Selat Buton.

Kota Baubau mempunyai wilayah daratan seluas 221.00 km^2 dan wilayah perairan laut di perkirakan seluas $21.054,69 \text{ km}^2$. Kota Baubau dibentuk berdasarkan UU Nomor 13 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kota Baubau dengan 4 (empat) wilayah Kecamatan yakni Kecamatan Wolio, Kecamatan Betoambari, Kecamatan Bungi dan Kecamatan Sorawolio. Dalam perkembangan selanjutnya, dimana hingga tahun 2009 kecamatan di kota Baubau telah berjumlah 7 (tujuh) wilayah kecamatan, yakni dengan luas wilayah 221 km^2 dengan Kecamatan yaitu :

1. Kecamatan Betoambari
2. Kecamatan Murhum
3. Kecamatan Wolio
4. Kecamatan Kokalukuna
5. Kecamatan Sorawolio
6. Kecamatan Bungi

TABEL 4.1
LUAS WILAYAH KOTA BAUBAU MENURUT KECAMATAN

1	Betoambari	27,89	12,62
2	Murhum	6,45	2,92
3	Wolio	17,33	7,84
4	Kokalukuna	9,44	4,27
5	Sorawolio	83,25	37,67
6	Bungi	47,71	21,59
7	Lea-lea	28,93	13,09

Sumber : Baubau dalam angka, 2010

2. Kondisi Demografis

Jumlah penduduk Kota Baubau menurut hasil Sensus Penduduk (SP) tahun 1990 berjumlah 77.224 jiwa, kemudian dari hasil Sensus Penduduk (SP) tahun 2000 berjumlah 106.092 jiwa. Pada Tahun 2009 proyeksi penduduk yang dilakukan BPS berasal dari survey penduduk antar sensus 2005 (SUPAS 05) penduduk kota Baubau berjumlah 130.862 jiwa. Dengan demikian, laju pertumbuhan penduduk Kota Baubau pada kurun waktu 1990 -2000 sebesar 3,23 persen dan pada kurun waktu 2008 - 2009 sebesar 2,44 persen.

Struktur umur penduduk pada suatu daerah sangat ditentukan oleh perkembangan tingkat kelahiran, kematian dan migrasi. Oleh karena itu jika angka kelahiran suatu daerah cukup tinggi maka akan mengakibatkan daerah tersebut tergolong sebagai daerah yang banyak penduduk berusia muda.

Rasio jenis kelamin yang mengungkap tentang perbandingan antara jumlah perempuan pada tahun 2009 mencapai 66.338 jiwa atau 50,69%, dan penduduk laki-laki mencapai 64.524 jiwa atau 49,31%. Perbandingan jumlah penduduk antara laki-laki dan perempuan atau ratio jenis kelamin penduduk pada

tahun 2009 sebesar 97,26 yang artinya setiap 100 orang penduduk perempuan terdapat 97 orang laki-laki.

TABEL 4.2
PENDUDUK KOTA BAUBAU MENURUT KECAMATAN
TAHUN 2003-2009

Kecamatan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Betoambari	53.482	54.886	55.195	13.648	13.901	14.246	14.594
Murhum	-	-	-	42.075	42.830	43.914	44.986
Wolio	45.475	46.794	47.057	32.460	33.028	33.899	34.727
Kokalukuna	-	-	-	15.101	15.378	15.738	16.122
Sorawolio	6.161	6.404	6.440	6.502	6.624	6.776	6.941
Bungi	11.783	12.418	12.488	12.607	12.848	6.217	6.369
Lea-lea					-	6.953	7.123

Sumber : Baubau dalam angka, 2010

TABEL 4.3
JUMLAH DAN RATA-RATA LAJU PERTUMBUHAN PENDUDUK
KOTA BAUBAU MENURUT KECAMATAN
TAHUN 1990-2000,2008-2009

Kecamatan	1990	2000	2008	2009	1990-2000 (%)	2008-2009 (%)
Betoambari	33.722	49.039	14.246	14.594	3,82	2,44
Murhum	-	-	43.914	44.986	-	2,46
Wolio	30.766	40.985	33.899	34.727	2,91	2,45
Kokalukuna	-	-	15.738	16.122	-	2,43
Sorawolio	4.366	5.618	6.776	6.941	2,55	2,43
Bungi	8.370	10.450	6.217	6.369	2,24	2,45
Lea-Lea	-	-	6.953	7.123	3,23	2,46

Sumber : Baubau dalam angka, 2010

Jumlah penduduk terus bertambah setiap tahun, tidak demikian dengan pemerataan penyebaran penduduk. Dari 130.862 jiwa penduduk Kota Baubau tahun 2009 sebanyak 44.986 jiwa atau 34,37% berada di Kecamatan Murhum,

dengan demikian Kecamatan Murhum merupakan kecamatan yang paling banyak penduduknya dibanding dengan kecamatan lain. Kecamatan yang juga memiliki penduduk yang cukup besar adalah Kecamatan Wolio sebesar 33.899 jiwa atau 26,51%, Kecamatan Kokalukuna dengan jumlah penduduk sebesar 16.122 jiwa atau 12,34%, sedangkan kecamatan yang penduduknya paling kecil adalah Kecamatan bungi sebanyak 6.369 jiwa atau hanya 5,22% dari total penduduk Kota Baubau.

Sementara itu, jika jumlah kepadatan penduduk dibandingkan dengan luas wilayah maka dapat kepadatan penduduknya. Kepadatan penduduk terbesar terdapat dikecamatan Murhum yaitu sebesar 6.975 jiwa. Ini berarti bahwa dikecamatan tersebut, setiap 1 Km², rata-rata dihuni oleh 6.975 jiwa penduduk. Kecamatan yang memiliki kepadatan penduduk terendah dan justru memiliki wilayah terluas adalah Kecamatan Sorawolio yaitu sebesar 83 jiwa per Km². Sedangkan secara rata-rata keseluruhan, kepadatan penduduk di Kota Baubausebesar 592 jiwa / Km².

TABEL 4.4
KEPADATAN PENDUDUK KOTA BAUBAU MENURUT
KECAMATAN TAHUN 2010

Betoambari	27,89	14.594	498
Murhum	6,45	44.986	6.640
Wolio	17,33	34.727	1.906
Kokalukuna	9,44	16.122	1.629
Sorawolio	83,25	6.941	80
Bungi	47,41	6.369	168
Lea-Lea	28,93	7.123	245
BAUBAU	221,00	130.862	592

Sumber : Baubau dalam angka, 2010

3. Kondisi Iklim

Keadaan musim di kota Baubau pada umumnya sama seperti daerah-daerah lain disekitarnya, Musim hujan terbanyak terjadi rata-rata pada bulan Desember sampai dengan bulan Maret. Khusus pada bulan April dan Mei di daerah Kota Baubau arah angin tidak menentu, demikian pula dengan curah hujan, sehingga pada bulan-bulan ini dikenal sebagai musim pancaroba. Musim kemarau terjadi pada Bulan Mei sampai Bulan Oktober.

Curah hujan berdasarkan Stasiun Meteorologo kelas IIIA Betoambari Pada tahun 2009 berkisar sebanyak 1.093,8 mm. Dimana curah hujan tertinggi terjadi pada bulan Desember sebanyak 288,2 mm, Sedangkan curah hujan terendah terjadi pada bulan agustus sekitar 0,4 mm.

Suhu udara di Kota Baubau pada tahun 2010 berkisar antara 23,6°C sampai dengan 32,4°C.

4. Kondisi Agama

Penduduk masyarakat kota Baubau mayoritas beragama Islam di samping agama Islam penduduk kota Baubau juga ada yang memeluk agama Hindu, Katolik dan Protestan. Pada tahun 2009 terdapat 121 unit tempat peribadatan dengan jumlah 89 unit masjid, 26 unit Langgat/Mushalla, 5 unit gereja dan 1 unit pura.

TABEL 4.5
PENDUDUK KOTA BAUBAU MENURUT AGAMA TAHUN 2009

1	Islam	120.714	92,24
2	Protestan	5.346	4,09
3	Katolik	2.835	2,16
4	Hindu	1.967	1,50
5	Budha	-	-
	Kota Baubau	130.862	100%

Sumber : Baubau dalam angka, 2010.

5. Kondisi Adat Istiadat

Kehidupan masyarakat kota Baubau masih menjunjung tinggi adat dan kebudayaan terutama kebudayaan Kesultanan Buton, sebagai suku terbesar di Kota Baubau. Hal ini dapat dilihat dari penggunaan bahasa sehari-hari yaitu bahasa Buton atau bahasa Wolio, bentuk rumah terutama didaerah Sekitar keraton yang berarsitektur khas Buton serta ketaatan masyarakat terhadap hukum adat yang masih berlaku pada masyarakat kota Baubau.

6. Kondisi Ekonomi

Perekonomian kota Baubau sangat dipengaruhi kondisi perekonomian nasional yang sampai saat ini masih dalam perbaikan. Jumlah pendapatan dan juga

belanja daerah yang juga meningkat tiap tahunnya. Kondisi ekonomi nasional yang tahun 2008 mengalami tekanan terhadap perubahan kebijakan moneter dan gejolak politik, demikian pertumbuhan ekonomi Baubau jika dilihat dari besarnya kenaikan PDRB harga konstan yang terbentuk pada tahun 2007 dibandingkan dengan PDRB tahun lalu, memperlihatkan terjadinya kenaikan setiap tahun. Tingkat pertumbuhan PAD terhadap APBD kota Baubau periode tahun 2006-2010 rata-rata mencapai 5,41 % pertahun.

TABEL 4.6
REALISASI ANGGARAN PAD TERHADAP APBD
TAHUN 2006-2010

2006	8,962,542	279,522,013	3,21 %
2007	13,285,551	331,847,773	3,99 %
2008	14,641,932	337,518,852	4.34%
2009	17.939.611	358,825,001	5.03%
2010	20,910,459	382,333,769	5.48%

Sumber : Dinas pendapatan 2011. data olah.

Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa kontribusi PAD terhadap APBD di wilayah kota Baubau cenderung mengalami kenaikan sejak tahun 2007 sampai tahun 2010. Akan tetapi secara proporsional pula potensi penerimaan PAD di wilayah kota Baubau kedepan memiliki potensi positif untuk meningkat yang didukung oleh keunggulan sektor-sektor ekonomi di wilayah kota Baubau.

Tingkat pertumbuhan atau kenaikan APBD pertahun, dapat dilihat dari persentase kenaikan APBD dalam 5 tahun terakhir sejak tahun 2006 – 2010. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa tingkat kenaikan APBD kota Baubau cenderung mengalami peningkatan. Secara nyata ditunjukkan pada tahun 2006 dan 2007

APBD kota Baubau mengalami peningkatan yang sangat besar dengan angka pertumbuhan di atas 20,00 %, pada tahun 2008 dan 2009 mengalami peningkatan yang kecil yakni 6,48 %. Kecenderungan penurunan ini tidak saja ditentukan oleh faktor ekonomi akan tetapi ditentukan pula oleh faktor non ekonomi yakni resistensi politik yang begitu besar terjadi di beberapa daerah seperti adanya pemekaran wilayah. Keadaan PAD perkapita kota Baubau.

TABEL 4.7
PAD PER KAPITA KOTA BAUBAU
TAHUN 2006-2010

2006	8,962,542,000	122,339	73,260
2007	13,285,551,000	124,609	106,617
2008	14,641,931,839	127,743	114,620
2009	17,939,611,879	130,862	157,815

Sumber : Baubau dalam angka, 2010

Hasil perhitungan pada tabel diatas menunjukkan bahwa PAD perkapita kota Baubau pada tahun 2006 adalah Rp 73.260,- diatas sedikit dari Provinsi Sultra pada waktu itu yang hanya mencapai Rp. 45.225,- dan pada tahun 2009 meningkat sebesar Rp. 157.815,- ini berarti kontribusi PAD kota Baubau mengalami peningkatan yang relatif besar bagipertumbuhan ekonomi masyarakat.

Ketiga indikator yang telah dijelaskan di atas merupakan gambaran tingkat kemampuan perekonomian daerah yang menunjukkan kecenderungan pertumbuhan dan peningkatan struktur perekonomian daerah kota Baubau.

Sejak terbentuk menjadi daerah otonom, sampai tahun 2010, laju pertumbuhan ekonomi kota Baubau mengalami peningkatan pada sektor tersier yakni sebesar 64,43 %, relatif lebih tinggi di bandingkan dengan sektor primer

dan sektor sekunder hanya mencapai 18,55 % dan 17,02 %, sebagaimana dalam tabel berikut ini :

TABEL 4.8
PERTUMBUHAN PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO
(PDRB)KOTA BAUBAU MENURUT LAPANGAN USAHA ATAS
DASAR HARGA KONSTAN

Lapangan Usaha	Tahun				
	2006	2007	2008	2009	2010
◊Pertanian	18,34	17,89	18,23	18,02	18,04
◊Pertambangan &Penggalian	0,52	0,50	0,52	0,53	0,51
◊Industri Pengolahan	2,67	2,52	2,18	2,14	2,11
◊ Listrik, Gas dan Air Bersih	0,98	0,96	0,95	0,93	0,91
◊Konstruksi	14,88	14,73	14,15	14,17	14,00
◊Perdagangan, Hotel dan Restoran	23,62	23,46	21,88	21,67	21,60
◊Pengangkutan dan Komunikasi	10,62	10,70	12,47	12,86	12,98
◊Keuangan, Persewaan & Jasa Perusahaan	5,37	6,22	6,87	7,26	7,88
◊Jasa-jasa	23,01	23,02	22,75	22,34	21,97
PDRB (%)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Sumber : Bappeda Kota Baubau, Tahun 2011

Dari sembilan sektor ekonomi PDRB, hanya pada sektor tersier menghasilkan pertumbuhan yang relatif baik yakni sektor jasa yang menghasilkan pertumbuhan yang tertinggi yaitu sebesar 21,97 %; pengangkutan dan komunikasi sebesar 12,98 %; keuangan, persewaan dan jasa perusahaan sebesar 7,88 %, dan perdagangan hotel dan restoran sebesar 21,60 %. Sedangkan sektor terkecil adalah sektor sekunder yang mencapai hanya 17,02 % yang terdiri dari

industri pengolahan sebesar 2,11 % ; listrik, gas dan air bersih sebesar 0,91 % dan konstruksi sebesar 14,00%.

Wilayah kota Baubau adalah daerah agraris dengan keadaan Topografi datar, mata pencaharian sebagian penduduknya yang masih bertumpu pada sektor pertanian (25.234 jiwa atau 18 %). Hampir sebagian luas wilayah kota Baubau, sekitar 26,24% merupakan areal pertanian yakni pada kecamatan Bung, Sorawolio dan sebagian kecamatan Lea-Lea.

TABEL 4.9
SUMBER PEMBIAYAANKOTA BAUBAU SAMPAI TAHUN 2010

Total APBD	331,847,773,675	337,518,852,846	358,825,001,839	382,333,769,977
PAD	13,285,551,100	14,641,931,839	17,939,611,879	20,910,459,373
- Pajak	1,538,890,108	1,713,528,630	2,152,925,293	3,658,165,926
- Retribusi	4,537,692,900	6,115,599,254	7,348,128,120	10,500,707,301
- Bumn	1,088,236,000	1,088,236,000	1,578,239,640	30,000,000
- PAD lain	3,761,857,000	4,576,241,700	5,722,162,300	6,721,586,146
Dana Perimbangan	288,122,630,910	324,598,873,300	326,789,321,910	293,376,004,200
PAD Lain	3,258,120,000	2,743,842,500	3,258,120,000	3,025,203,765

Sumber : Dinas pendapatan, Hasil Olahan Data, Tahun 2010

Meskipun sumber pembiayaan kota Baubau cenderung mengalami kenaikan, namun untuk proporsi PAD yang merupakan indikator bagi pengukuran tingkat kemampuan keuangan daerah tampaknya masih belum dapat diandalkan sebagai sumber pembiayaan pengeluaran daerah, dan hal ini menunjukkan tingkat kemandirian daerah kota Baubau juga masih relatif rendah. Berdasarkan hasil perhitungan proporsi PAD untuk tahun 2007 sampai dengan 2009 mengalami peningkatan dan juga proporsi belanja terhadap pendapatan daerah.

TABEL 4.10
REALISASI PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH (2005-2009)

Tahun	Pendapatan	Belanja
2005	189 939 931	164 684 865
2006	264 930 401	241 194 228
2007	315 176 173	316 175 807
2008	353956931	390 448 715
2009	356 348 127	373 526 517

Sumber : Baubau dalam angka, 2010

Kegiatan perdagangan peranannya masih belum begitu dominan dalam roda perekonomian kota Baubau. Namun melihat potensi posisi kota Baubau yang strategis, kegiatan perdagangan memiliki peluang yang cukup besar untuk dikembangkan. Dilihat dari jenisnya, perdagangan yang berkembang di kota Baubau sebagian besar berupa Perkebunan, Perikanan, dan hasil hutan.

TABEL 4.11
NILAI PERDAGANGAN DAN VOLUM ANTAR PULAU
MENURUT HASIL TAHUN 2010

Kategori	Satuan	Volume	Nilai
Tanaman Pangan	Ton	286,21	554.406.000
Perkebunan	Ton	7.682,77	42.403.240.000
Peternakan	Ton	570,00	29.200.000
Perikanan	Ton	5.230,90	32.082.690.500
Hasil hutan	Ton	419,14	1.255.266.500
Industry	Buah	8.386,00	678.250.000
Lainnya	Ton	286,21	554.406.000

Sumber : Baubau dalam angka, 2010

B. Gambaran Umum Dinas Pendapatan

1. Sejarah singkat dinas pendapatan kota Baubau

Dinas pendapatan daerah bagi suatu daerah otonom sangat diperlukan dalam rangka mengurus keuangan dan asset daerah, dinas pendapatan daerah yang disingkat DISPENDA merupakan salah satu dinas yang ada di daerah kota Baubau yang merupakan salah satu pelaksana teknis dalam segala usaha mengenai pengelolaan keuangan dan asset daerah seperti pengelolaan perpajakan dan yang menyangkut kekayaan daerah lainnya. Oleh karena itu dinas ini merupakan dinas yang berkedudukan sebagai unsur pelaksana pemerintah teknis penetapan pajak, proses pengelolaan keuangan dan menggali kekayaan daerah yang ada untuk menjadi sumber pendapatan asli daerah (PAD) agar dalam pelaksanaan otonomi daerah dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan potensi yang ada pada daerah tersebut. Kota Baubau yang terbentuk sejak tahun 2001 di mana berdasarkan Undang-undang No 32 Tahun 2004 di daerah dapat dibentuk lembaga teknis sesuai dengan kebutuhan daerah guna memperlancar penyelenggaraan wewenang pemerintahan yang diberikan kepada daerah. Untuk menyelenggarakan pengelolaan keuangan daerah dibentuk suatu dinas pendapatan, maka dinas pendapatan kota Baubau mempunyai sejarah yang cukup panjang yang berkaitan dengan dinas pendapatan ini. Pada awalnya dinas pendapatan ini merupakan bagian keuangan di mana gedungnya masih bergabung dengan dengan BKD yang sampai tahun 2004 berpisah dan menjalankan fungsinya sendiri dengan keputusan Walikota Bau-Bau No. 1 tahun 2004 tentang tata kerja SKPD kota Baubau, kemudian dalam perkembangannya Tahun 2008 Dinas pendapatan berubah menjadi dinas PPKAD (pendapatan, pengelolaan keuangan dan asset daerah) kota Bau-Bau yang dibentuk berdasarkan Pasal 21 Peraturan Daerah Kota Bau-

Bau Nomor 2 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah. Pasal 3 Peraturan Walikota Nomor 22 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok dan Fungsi secara umum Dinas PPKAD adalah membantu Walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dibidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset daerah. Dalam perkembanganya pemisahan ini ternyata ini berubah pula karena selain jaraknya cukup jauh dengan Sekretariat sebagai kantor induk juga memperlambat proses kebijakan yang menyangkut keuangan yang bersifat mendadak sehingga pada Tahun 2011 di lakukan pemisahan antara dinas pendapatan dan bagian keuangan di mana bagian keuangan di tarik ke sekretariat kantor Walikota Baubau yang di tuangkan dalam perda No. 1 tahun 2011.

2. Gambaran Umum DispendaKota Baubau

Dinas Pendapatan Daerah atau yang dikenal dengan sebutan Dipenda atau Dispenda adalah organisasi daerah yang berada di bawah pemerintah provinsi yang memiliki tanggung jawab dalam pemungutan pendapatan daerah melalui pengkoordinasian dan pemungutan pajak, retribusi, bagi hasil pajak, dana perimbangan, dan lain sebagainya.

a. Kedudukan

Menurut pasal 1 Undang-Undang No.28 Tahun 2009 tentang Pajak dan Retribusi Daerah adalah Pajak Daerah, yang selanjutnya disebut Pajak, adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.Selanjutnya berdasarkan pasal 95 ayat (1) dan ayat (2) undang-undang ini menyebutkan bahwa :

- Pajak ditetapkan dengan Peraturan Daerah.
- Peraturan Daerah tentang Pajak tidak berlaku surut.

Dalam peraturan walikota Peraturan Walikota Nomor 34 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok dan Fungsi dinas pendapatan disebutkan bahwa "*Dinas pendapatan adalah perangkat Pemerintah Daerah yang bertugas membantu Kepala Daerah dalam menyelenggarakan urusan pengelolaan pendapatan dan asset daerah serta semua hasil lain untuk kemakmuran masyarakat daerah*".

b. Tugas Pokok

Tugas pokok dinas pendapatan kota Baubau adalah Menyelenggarakan pemungutan pendapatan daerah dan mengadakan koordinasi dengan instansi lain dalam perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian pemungutan pendapatan daerah serta menegakan peraturan daerah dan peraturan walikota.

c. Fungsi

Menyelenggarakan tugas pokok tersebut maka dinas pendapatan kota Baubau mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut:

- Perumusan kebijakan teknis dibidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan asset daerah;
- Sikronisasi pelaksanaan kebijakan dibidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan asset daerah;
- Pemberian perizinan, pelayanan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- Pembinaan terhadap UPTD dan kelompok jabatan fungsional;
- Pengelolaan barang milik/ kekayaan daerah yang menjadi tanggung jawabnya;
- Pengelolaan ketatausahaan dinas;
- Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya;
- Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran dan pertimbangan dibidang tugas dan fungsinya kepada Walikota;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Walikota.

d. Wewenang

Kewenangan dinas pendapatan kota Baubau antara lain :

1. Menertibkan dan menindaklanjuti program teknis kebijakan dibidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan asset daerah;
2. Melakukan pemeriksaan terhadap UPTD yang melakukan pelanggaran atas peraturan daerah dan peraturan Walikota di bidang pendapatan daerah;
3. Melakukan tindakan refresif non yustisial terhadap warga masyarakat atau badan hukum yang terkait langsung dengan retribusi atau pajak daerah lain.

e. Susunan Organisasi dan Tata Kerja

Susunan organisasi kantor dinas pendapatan kota Baubau beserta tugas dan fungsinya telah di jabarkan berdasarkan peraturan daerah kota Baubau nomor 5 tahun 2008 tentang satuan organisasi dan tata kerja perangkat daerah kota Baubau, Peraturan Walikota Nomor 34 Tahun 2008 tentang tugas pokok dan fungsi dinas pendapatan daerah juga tentang uraian tugas jabatan struktural dan non struktural lingkup dinas pendapatan kota Baubau.

Berdasarkan Peraturan Walikota Nomor 34 Tahun 2008 tentang tugas pokok dan fungsi dinas pendapatan terdiri dari:

1. Kepala Dinas (Pimpinan)
2. Sekretariat
 - a. Sub Bagian Umum dan kepegawaian
 - b. Sub Bagian Perencanaan
 - c. Sub Bagian Keuangan
3. Bidang retribusi dan Pendapatan lain
 - a. Seksi pendapatan dan penetapan retribusi
 - b. Seksi penagihan Retribusi
4. Bidang Anggaran
 - a. Seksi Anggaran Tidak Langsung
 - b. Seksi Anggaran Langsung
5. Bidang Perbendaharaan dan verifikasi
 - a. Seksi Perbendaharaan
 - b. Seksi Verifikasi

6. Bidang Akutansi dan Pelaporan
 - a. Seksi Akuntansi
 - b. Seksi Pelaporan
7. Bidang Pengelolaan Asset Daerah
 - a. Seksi Perencanaan dan Pemeliharaan
 - b. Seksi Inventarisasi dan Penghapusan.
8. Bidang perpajakan
 - a. Seksi pendataan dan penetapan pajak
 - b. Seksi penagihan pajak
9. Kelompok jabatan fungsional
10. UPTD

Pada bagian sekretariat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas dalam pelayanan administrasi dan ketatausahaan kepada semua satuan kerja dilingkungan Dinas pendapatan itu sendiri yang meliputi : urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, umum dan perlengkapan serta urusan pendidikan dan pelatihan. Adapun tugas pokok dan fungsi ketiga Sub Bagian dalam sekretariat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Sub Bagian Perencanaan mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman petunjuk teknis penyusunan rencana dan program dinas, melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan perencanaan dan program dinas serta melakukan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan;
2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan surat-menyurat, arsip, perlengkapan dan rumah tangga, urusan kehumasan dan protokol, pengelolaan administrasi kepegawaian dan ketatalaksanaan, mengumpulkan bahan petunjuk teknis perumusan rancangan

peraturan dan produk hukum serta melaksanakan urusan pendidikan dan pelatihan;

3. Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman petunjuk teknis, melakukan pengelolaan administrasi keuangan, perbendaharaan dan penyusunan anggaran dinas.

Dalam penyelenggaraan tugas di bidang pendapatan terdiri dari sub bidang pajak dan sub bidang retribusi. Bidang pajak terdiri atas 2 (dua) seksi yaitu : seksi Pendataan, Penetapan pajak dan seksi penagihan. Bidang retribusi terdiri atas 2 (dua) seksi yaitu: seksi pendataan dan penetapan retribusi dan seksi penagihan.

Adapun tugas pokok kedua seksi yang ada dalam bidang pajak tersebut adalah sebagai berikut :

1. Seksi pendataan dan penetapan pajak mempunyai tugas mengumpulkan bahan petunjuk teknis, pendataan obyek pajak, menghimpun, mengelola dan mencatat data obyek pajak, memeriksa dan melaporkan kondisi yang ada dilapangan dan mendata kembali formulir pajak daerah yang belum dikembalikan, melaksanakan perhitungan dan penetapan jumlah pajak daerah, menerbitkan keputusan ketetapan pajak daerah serta melakukan proses penyelesaian dan pengelolaan surat angsuran pajak daerah, pelaksanaan terhadap keberatan dan permohonan banding menyangkut materi penetapan pajak;
2. Seksi penagihan pajak mempunyai tugas mengumpulkan bahan petunjuk teknis, menyiapkan bahan penagihan dan mendistribusikan surat-surat / dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan pajak daerah.

Adapun tugas pokok kedua seksi yang ada dalam bidang retribusi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Seksi pendataan dan penetapan retribusi mempunyai tugas mengumpulkan bahan petunjuk teknis, pendataan obyek retribusi, menghimpun, mengelola dan mencatat data obyek retribusi, memeriksa dan melaporkan kondisi yang ada dilapangan dan mendata kembali formulir retribusi daerah yang belum dikembalikan, melaksanakan perhitungan dan penetapan jumlah retribusi daerah, menerbitkan keputusan ketetapan retribusi daerah serta melakukan proses penyelesaian dan pengelolaan surat angsuran retribusi daerah;
2. Seksi penagihan retribusi mempunyai tugas mengumpulkan bahan petunjuk teknis, menyiapkan bahan penagihan dan mendistribusikan surat-surat / dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan retribusi daerah, menyiapkan bahan petunjuk teknis, mengolah data pendapatan yang termasuk dalam kelompok sumber pendapatan lain-lain diluar pajak dan retribusi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Di dalam menyelenggarakan tugas dibidang anggaran terdiri dari 2 (dua) seksi yaitu : seksi anggaran langsung dan seksi anggaran tidak langsung. Adapun tugas pokok kedua seksi yang ada dalam bidang anggaran adalah sebagai berikut :

1. Seksi anggaran langsung mempunyai tugas melaksanakan pengkordinasian dan penyiapan bahan, pedoman dan petunjuk teknis penyusunan, perubahan dan perhitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah yang berasal dari anggaran langsung;

2. Seksi anggaran tidak langsung mempunyai tugas melaksanakan pengkoordinasian dan penyiapan bahan, pedoman dan petunjuk teknis penyusunan, perubahan dan perhitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah yang berasal dari anggaran tidak langsung.

Penyelenggaran tugas dibidang perbendaharaan dan verifikasi terdiri dari 2 (dua) seksi yaitu : seksi perbendaharaan dan seksi verifikasi. Adapun tugas pokok kedua seksi tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

1. Seksi perbendaharaan mempunyai tugas mengumpulkan bahan petunjuk teknis, pelaksanaan perbendaharaan, membantu pimpinan menerbitkan SP2D, menyusun anggaran kas dan SPD, menguji kebenaran penagihan tata usaha keuangan, penyelesaian perbendaharaan dan ganti rugi keuangan daerah serta pembinaan perbendaharaan;
2. Seksi verifikasi mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan penelitian atas realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah serta pemeriksaan/ penelitian terhadap pelaksanaan dan pengeluaran anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Bidang akuntansi dan pelaporan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dibidang akuntansi dan pelaporan terdiri dari 2 (dua) seksi yaitu: seksi akuntansi dan seksi pelaporan. Adapun tugas pokok kedua seksi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Seksi akuntansi mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman petunjuk teknis, melakukan penerimaan dan pencatatan terhadap semua SKP, SKR, surat-surat ketetapan pajak lainnya dan SPPT, PBB yang telah dibayar lunas

maupun tunggakan serta mencatat hasil penerimaan penyeteran PBB, menghitung tunggakannya dan pencatatan realisasi APBD;

2. Seksi pelaporan mempunyai tugas menyiapkan bahan, pedoman petunjuk teknis pelaporan anggaran pendapatan dan belanja Daerah (APBD).

Bidang pengelolaan asset daerah mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dibidang perencanaan kebutuhan dan penganggaran barang daerah, pengadaan, penerimaan dan penyaluran, penatausahaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penghapusan serta pembinaan, pengendalian dan pengawasan dalam pengelolaan barang daerah. Bidang pengelolaan dan asset daerah terdiri dari 2 (dua) seksi yaitu : Seksi perencanaan dan pemeliharaan, Seksi inventarisasi dan penghapusan. Adapun tugas pokok kedua seksi tersebut adalah :

1. Seksi perencanaan dan pemeliharaan mempunyai tugas mengumpulkan bahan, pedoman dan petunjuk teknis perencanaan dan pemeliharaan barang milik daerah;
2. Seksi inventarisasi dan penghapusan mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman dan petunjuk teknis inventarisasi dan penghapusan barang milik daerah.

Unit pelaksana teknis dinas (UPTD) dinas pendapatan mempunyai tugas dan kedudukan sebagai unsur teknis operasional dinas. UPTD dipimpin oleh seorang kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala dinas pendapatan daerah dan secara operasional dikoordinasikan oleh camat.

Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pada dinas pendapatan daerah kota Baubau sesuai dengan keahliannya yang terdiri dari jumlah tenaga dalam jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai

kelompok sesuai dengan bidang keahliannya. Adapun jumlah jabatan fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

Adapun jumlah jabatan struktural dan staf yang berada dilingkungan Dinas pendapatan daerah kota Baubau dapat terlihat dalam tabel berikut ini :

TABEL 4.12
KELOMPOK JABATAN STRUKTURAL DINAS PENDAPATAN
KOTA BAUBAU TAHUN 2011

1.	Kepala Dinas Pendapatan	1
2.	Sekretaris	1
3.	Kepala Bidang	6
4.	Kasubbag	3
5.	Kepala Seksi	12
6.	Staf	49
Jumlah		72

Sumber :Dinas pendapatan kota Baubau tahun 2011

Pangkat atau golongan adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai negeri sipil dalam susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Semakin tinggi pangkat atau golongan seorang pegawai negeri sipil, maka semakin tinggi pula kedudukannya dalam suatu jabatan yang secara langsung berpengaruh terhadap penghasilan. Komposisi pegawai negeri sipil berdasarkan golongan di dinas pendapatan daerah kota Baubau dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL 4.13
PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA BAUBAU
BERDASARKAN GOLONGAN

1.	Kepala Dinas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-
2.	Sekretariat	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
3.	Bidang	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-
4.	Sub Bagian	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-
5.	Seksi	-	-	-	-	5	7	-	-	-	-	-	-
6.	Staf	18	10	6	4	8	3	-	-	-	-	-	-

Sumber :Dinas pendaptan kota Baubau tahun 2011

Tabel di atas menunjukkan bahwa pegawai terbanyak adalah golongan IIa yaitu berjumlah 18 orang atau sekitar 24,3 % dari jumlah seluruh pegawai dinas pendapatan, sedangkan pegawai terkecil adalah golongan IVb yang berjumlah 1 orang atau sekitar 1,39 %.

TABEL 4.14
PEGAWAI DINAS PENDAPATAN KOTA BAUBAU BERDASARKAN
BIDANG TUGAS

1.	Sekretariat	9
2.	Bidang Anggaran	10
3.	Bidang Perbendaharaan	8
4.	Bidang Akutansi dan Pelaporan	7
5.	Bidang Retribusi Pendapatan	11
6.	Bidang Pengelola Aset Daerah	9
7.	Bidang Pajak	18
Jumlah		72

Sumber :Dinas Pendapatan kota Baubau tahun 2011

Tabel di atas menunjukkan sekretariat terdiri dari tiga sub bagian yang memiliki personil 9 orang, sedangkan bidang Anggaran memiliki personil 10 orang, dan lainnya serta bidang pajak yang memiliki personil 11 orang merupakan yang terbanyak karena adanya tugas lapangan yang ada di dalam bidang tersebut

TABEL 4.15

**DISTRIBUSI PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA
BAUBAU BERDASARKAN DIKLAT JABATAN**

1.	PIM I	0
2.	PIM II	1
3.	PIM III	6
4.	PIM IV	14
Jumlah		21

Sumber :Sekretariat dispenda tahun 2011

Tabel ini menunjukkan bahwa pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan pimpinan terbanyak adalah Diklatpim tingkat IV sebanyak 14 orang atau 19,44 %, Diklatpim tingkat III sebanyak 6 orang atau 8,3 % dan Diklatpim tingkat II sebanyak 1 orang atau 1,4 %.

Pendidikan dan pelatihan merupakan syarat apabila akan menduduki suatu jabatan struktural pada suatu organisasi, maka salah satu syarat mutlak yang harus dilaksanakan yaitu mengikuti pendidikan dan pelatihan penjenjangan, mulai dari Diklat Pim IV sampai dengan Diklat Pim II, yang digambarkan seperti pada Tabel berikut ini.

TABEL 4.16
DISTRIBUSI PEGAWAI DINAS PENDAPATAN KOTA BAUBAU
BERDASARKAN TINGKATAN ESELON JABATAN

1.	Kepala Dinas Pendapatan	1	-	-	-	-
2.	Sekretaris	-	1	-	-	-
3.	Kepala Bidang	-	-	6	-	-
4.	Kasubbag	-	-	-	3	-
5.	Kepala Seksi	-	-	-	12	-
6.	Staf	-	-	-	-	49
	Jumlah	1	1	6	15	49

Sumber :Dinas pendapatan kota Baubau tahun 2011

Semakin tinggi pangkat atau golongannya atau jabatannya, maka semakin besar pula bagian yang harus dimainkan dalam melaksanakan pekerjaan, mencapai hasil yang diinginkan dan menggunakan keterampilan untuk mencapai kinerja yang di inginkan.

TABEL 4.17
PEGAWAI NEGERI SIPIL DINAS PENDAPATAN KOTA BAUBAU
BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN

1.	SD	-
2.	SLTP	-
3.	SLTA/sederajat	34
4.	Sarjana Muda	6
5.	Sarjana S1	24
6.	Sarjana S2	8
	Jumlah	72

Sumber :Dinas pendapatan kota Baubau tahun 2011

Dari tabel diatas terlihat tingkat pendidikan SLTA sebanyak 34 orang ini berarti tingkat pendidikan pegawai masih relatif rendah sehingga mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu pekerjaan yang diberikan atau yang diemban.

Dalam suatu Organisasi sarana dan prasarana sangat diperlukan guna mendukung kegiatan organisasi tersebut. Sarana dan prasarana ini digunakan untuk berbagai kepentingan terutama kepentingan Satuan dan pelaksanaan operasional di kantor maupun di lapangan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat struktur organisasi dinas pendapatan kota Baubau, berdasarkan lampiran PERDA No,1 Tahun 2011, Tanggal 6 Januari 2011 pasca pemisahan bagian keuangan adalah sebagai berikut: lihat lampiran 1

C. Pengelolaan PAD oleh Dinas Pendapatan Kota Baubau

Pengelolaan keuangan daerah oleh dinas pendapatan kota Baubau akan dianalisis berdasarkan dimensi atau ukuran secara "Analisis kualitatif" akan dilakukan melalui kolaborasi data olahan dan gambaran hasil wawancara dengan nara sumber dan disajikan juga bentuk tabel dan untuk memperkaya informasi atas fenomena organisasional ini, maka data kualitatif dari hasil wawancara (*depth interview*) agar dipergunakan sebagai pelengkap.

Hasil analisis dan pembahasan yang dapat dilakukan terhadap organisasi dinas pendapatan kota Baubau ini berdasarkan ukuran-ukuran yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan unit analisis yang ada dan menjawab faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana pengelolaan yang ingin dicapai. Pengelolaan maksimal mengandung pengertian tercapainya tujuan ataupun sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dengan demikian erat kaitannya dengan keberhasilan pencapaian suatu tujuan atau sasaran.

pengelolaan berarti berusaha memahami apa yang senyatanya terjadi setelah program dinyatakan diberlakukan atau dirumuskan. Ini berarti bahwa pada

hakekatnya tidak hanya terbatas pada tindakan-tindakan atau perilaku badan-badan administratif atau unit birokrasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan kepatuhan dari kelompok sasaran sebagai hasil dari suatu output yang di peroleh.

Pengelolaan di sini merupakan variabel yang memainkan peranan penting dalam memperlancar terwujudnya keberhasilan organisasi, Sehingga kerangka kerja yang dipakai dapat mengidentifikasi rangkaian variabel yang berhubungan dengan manajemen pengelolaan

1. Planning / Perencanaan

Setiap organisasi perlu melakukan suatu perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya. Perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sebelum melakukan proses-proses perencanaan.

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkann rencana aktivitas kerja organisasi. Pada dasarnya yang

dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), dimana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan berjalan. Rencana dapat berupa rencana informal atau secara formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal adalah merupakan bersama anggota korporasi, artinya setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi kesalahan dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Dalam sebuah perencanaan terdapat unsur-unsur perencanaan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan. Unsur pertama adalah tindakan apa yang harus dikerjakan, kedua ada sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, ketiga dimana tindakan tersebut dilakukan, keempat kapan tindakan tersebut dilakukan, kelima siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, dan yang terakhir bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

a. Proses Perencanaan

Sebelum para manajer dapat mengorganisasi, memimpin, atau mengendalikan, terlebih dahulu mereka harus membuat rencana yang memberikan

arah pada setiap kegiatan organisasi. Pada tahap perencanaan para manajer menentukan apa yang akan dikerjakan, kapan akan mengerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

Kebutuhan akan perencanaan ada pada semua tingkatan manajemen dan semakin meningkat pada tingkatan manajemen yang lebih tinggi, dimana perencanaan itu mempunyai kemungkinan dampak yang paling besar pada keberhasilan organisasi. Pada tingkatan top manajer pada umumnya mencurahkan hampir semua waktu perencanaannya jauh ke masa depan dan pada strategi-strategi dari seluruh organisasi. Manajer pada tingkatan yang lebih rendah merencanakan terutama untuk subunit mereka sendiri dan untuk jangka waktu yang lebih pendek.

Terdapat pula beberapa variasi dalam tanggung jawab perencanaan yang tergantung pada ukuran dan tujuan organisasi dan pada fungsi atau kegiatan khusus manajer. Organisasi yang besar dan berskala internasional lebih menaruh perhatian pada perencanaan jangka panjang daripada perusahaan lokal. Akan tetapi pada umumnya organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara perencanaan jangka panjang maupun perencanaan jangka pendek. Karena itu penting bagi para manajer untuk mengerti peranan perencanaan secara keseluruhan.

Perencanaan juga adalah faktor yang penting dalam mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu manajemen organisasi kedepannya, artinya meningkatnya produktivitas berarti meningkatkan kinerja dan mutu dispenda sesuai tupoksinya. Oleh sebab itu perlu dilakukan suatu perencanaan yang bersifat produktif yang bertujuan untuk mengetahui tolak ukur produktivitas yang telah dicapai dinas pendapatan kota Baubau dan merupakan dasari dari perencanaan bagi peningkatan produktivitas di masa datang. Sejauh mana perencanaan yang

dapat memberikan gambaran mengenai perkembangan produktivitas daerah dan memberikan perbaikan yang menuju pada peningkatan produktivitas di masa datang

b. Perencanaan Pendapatan Daerah

Kemampuan daerah dalam memajukan perekonomian daerahnya terlihat dari perkembangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang positif disisi penerimaan; dan peranannya dari tahun ketahun yang semakin meningkat. Pendapatan Asli Daerah merupakan salah satu sumber utama keuangan daerah untuk membiayai pengeluaran rutin dan pembangunan disamping penerimaan lainnya berupa bag ihasil pajak/bukan pajak, bantuan pembangunan serta pinjaman daerah.Keuangan daerah merupakan salah satu faktor terpenting dalam menganalisa potensi dan kebutuhan daerah. Perkembangan Pendapatan Asli Daerah mengalami penurunan dan kemudian mengalami kenaikan secara drastis. Pada tahun anggaran 2007 mengalami kenaikan tertinggi sebesar 48,23% Sedangkan pada tahun 2008 mengalami pertumbuhan yang terkecil yaitu sebesar 10,21% disebabkan karena gejolak politik daerah yang mempengaruhi kondisi perekonomian seperti pada awal kota Baubau namun Pada tahun anggaran 2010 mengalami kenaikan sebesar 16,56%.Sebagaimana yang di jelaskan oleh Kepala Dinas Pendapatan kota Baubau Bapak Zakir SE, M.Si wawancara, tanggal 15 Juni 2011berikut ini :

“...awal terbentuknya Baubau, dana yang ada saat itu memang jauh dari mencukupi atau sangat kecil yang hanya diperoleh dari dana bantuan pusat dan bantuan Kabupaten induk bila dibandingkan dengan volume kegiatan yang harus dibiayai. Rendahnya penerimaan dari segi PAD disebabkan oleh belum tersedianya peraturan daerah yang mengatur tentang sumber-sumber penerimaan daerah, dan juga kita dihadapkan oleh kendala masih kurangnya pegawai yang ada berhubung kota Baubau baru terbentuk sehingga mempengaruhi sumber-sumber penerimaan PAD belum dapat kita kelola secara optimal. Salah satu contohnya adalah untuk

penerimaan PAD sektor pajak yang dapat dikelola hanya sebagian kecil saja seperti pajak hotel, Restoran, pajak reklame, dan lain-lain, sementara untuk pos-pos lain belum memberikan dana (penerimaan) bagi daerah. Demikian juga halnya dengan sektor retribusi namun pada saat tahun-tahun sekarang baru terlihat mulai stabil dan terus meningkat walaupun terkadang ada halangan seperti keadaan politik khususnya tahun 2008 di mana saat itu ada proses pilkada tetapi pada umumnya PAD masih sesuai dengan kondisi yang di harapkan...”.

Sehubungan dengan kondisi di atas, secara lebih jelas data penerimaan PAD

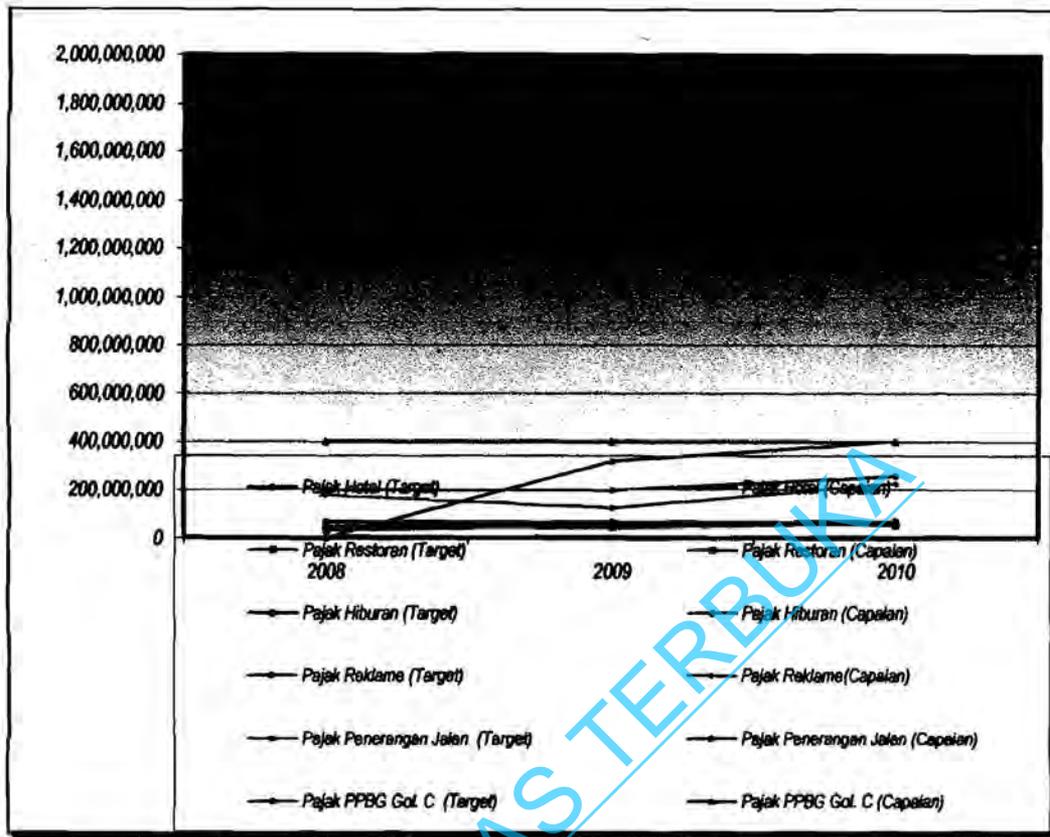
tahun 2006-2010 berturut-turut dapat dilihat pada Tabel berikut :

TABEL 4.18
PERTUMBUHAN PAD KOTA BAUBAU TAHUN 2006-2010

2006	8,962,542	17,21
2007	13,285,551	48.23
2008	14,641,932	10.21
2009	17.939.611	22.52
2010	20,910,459	16.56

Sumber : Dinas pendapatan 2011, data olah.

Persentase pencapaian perencanaan dan realisasi penerimaan PAD dari sektor pajak sekitar 17 % pada tahun 2006 dan pada tahun 2008 sekitar 10,21 % dan pada tahun 2009 mencapai 22,5 % sehingga terjadi fluktuasi pada sektor pajak sebagai dampak dari perubahan kebijakan dan dinamika masyarakat yang semakin kompleks. Dengan melihat tingkat penerimaan PAD dari sektor pajak daerah masih jauh dari potensi yang dimiliki oleh kota Baubau. Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat di tunjukkan trend (grafik) target dan capaian PAD dari sektor pajak per jenis penerimaan sebagai berikut :



Grafik tersebut diatas memperlihatkan tingkat perencanaan keuangan daerah, baik target maupun pencapaian (realisasi) penerimaan PAD dari sebagian sampel sektor pajak yang secara umum menggambarkan keseluruhan jenis pajak belum memenuhi target sebagaimana yang diharapkan.

Besarnya kontribusi Pendapatan Asli Daerah terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) menunjukkan tingkat ketergantungan suatu daerah terhadap Pemerintah Pusat. Kontribusi PAD Tahun 2006 sampai dengan 2010 dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.19
KONTRIBUSI PAD TERHADAP APBD TAHUN 2006-2010

2006	8,962,542	279,522,013	3.21
2007	13,285,551	331,847,773	4.00
2008	14,641,932	337,518,852	4.34
2009	17,939,611	358,825,001	5.00
2010	20,910,459	382,333,769	5.47

Sumber : Dinas pendapatan daerah kota Bau-bau 2011. data olah.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kontribusi pajak daerah kota Baubau terhadap Pendapatan Asli Daerah setiap tahunnya masih berfluktuatif yaitu pada tahun anggaran 2006 sebesar 3,21%, tahun anggaran 2007 sebesar 4,00%, tahun 2008 sebesar 4,34%, kemudian tahun anggaran 2009 sebesar 5,00% dan tahun anggaran 2010 sebesar 5,47% atau rata-rata kontribusinya selama lima 24,38%.

Retribusi daerah yang selanjutnya disebut retribusi, adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus di sediakan dan atau diberikan oleh Pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan.

Selama periode tahun anggaran 2006 sampai dengan 2010, jenis retribusi yang memberikan sumbangan terhadap total penerimaan retribusi daerah di kota Baubau adalah retribusi pelayanan kesehatan, selama periode pengamatan memberikan kontribusi rata-rata sebesar 57,89 %. Tiga peringkat terbesar berikutnya berturut-turut adalah retribusi IMB (18,34%), pemakaian kekayaan daerah (8,81%) dan pelayanan pasar (7,18%) .

Secara lebih lengkap, komposisi retribusi terhadap total penerimaan retribusi dapat dilihat pada tabel:

TABEL 4.20
KOMPOSISI JENIS RETRIBUSI TERHADAP RETRIBUSI 2006-2010

No.	Jenis Retribusi	2006	2007	2008	2009	2010
2	Pelayanan kebersihan/sampah	97.538.605	107.280.600	116.679.400	104.056.900	150.764.900
4	Penggantian biaya cetak akta sipil	45.285.000	17.090.000	6.150.000	8.980.000	3.670.000
6	Pemakaman	3.825.000	4.152.500	4.405.000	5.975.000	9.230.000
8	Pengujian kendaraan bermotor	32.572.500	31.997.500	33.425.000	33.460.000	32.100.000
10	Pertokoan dan grosir	27.738.000	33.586.000	34.694.000	35.091.000	37.934.000
12	Rumah potong hewan	2.292.500	19.050.000	25.500.000	28.450.000	43.560.000
14	IMB	784.601.320	1.752.285.777	1.539.757.164	1.990.626.824	1.935.540.900
16	Tempat gangguan/tempat usaha	516.15.250	23.293.200	28.499.500	68.597.550	64.675.175
18	Izin pengolahan galian C	-	-	-	-	-
20	Izin masuk pelabuhan	71.003.000	49.234.600	56.329.900	49.981.000	71.695.500
22	Izin perdagangan dan industri	17.950.000	29.425.000	38.350.000	72.500.000	67.400.000
24	Sewa rumah potong hewan	200.000	200.000	400.000	90.000	55.000
26	Izin kelayakan lingkungan	9.772.000	21.309.250	21.639.000	13.595.000	10.075.000
28	Kesehatan bidang swasta	12.150.000	14.350.000	15.700.000	10.950.000	17.900.000
30	Parker tempat khusus	-	-	-	-	-
32	Lainnya (SIUJK)	-	-	14.150.000	7.900.000	17.650.000

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah kota Baubau, 2006-2010, data diolah

Berdasarkan data di atas, Secara umum kenaikan penerimaan pendapatan pada sektor ini salah satunya merupakan hasil kerjasama daerah dengan semua instansi daerah dimana pemungutan pajak dan retribusi pada obyek target penerimaan digenjut oleh dinas pendapatan dan dinas terkait kota Baubau secara intensif dan konsisten. Kenaikan penerimaan pada pelayanan kesehatan merupakan hasil kerjasama dan koordinasi yang efektif antara dinas pendapatan dengan dinas kesehatan yang melakukan perbaikan sarana dan prasarana kesehatan serta pelayanan maksimal guna pemasukan yang optimal bagi daerah.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Baubau Zakir, SE, M.Si, menjelaskan bahwa :

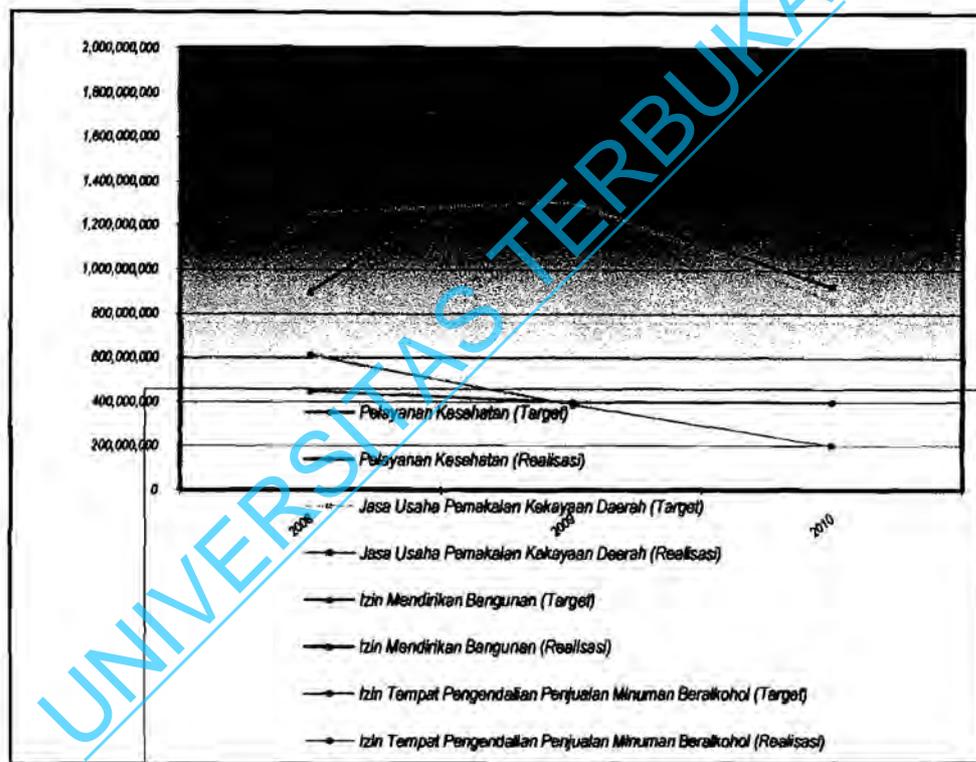
”Melihat potensi PAD dari sektor pajak dan retribusi daerah, Kota Baubau cukup besar dan terus meningkat dan hampir selalu mencapai dari target yang ditetapkan, namun ada juga sektor yang mengalami penurunan yang cukup signifikan terhadap realisasi penerimaan daerah sebagai akibat dari perubahan kelembagaan daerah dan kualitas SDM aparatur yang masih sangat terbatas sehingga memerlukan penanganan yang lebih serius untuk meningkatkan efektifitas penerimaan daerah khususnya dari sektor yang belum tercapai. (wawancara, tanggal 15 juli 2011)”.

Dari wawancara, dapat di katakan meskipun angka yang ditunjukkan relatif kecil/rendah, namun terdapat peningkatan jumlah penerimaan retribusi antara tahun 2006 - 2010. Sebagaimana yang terlihat dalam Tabel 4.22 diatas, untuk tahun 2007, Pemerintah kota Baubau mampu menarik dan mengelola dengan total jumlah PAD dari sektor retribusi mencapai 6,97M berbeda jauh dengan jumlah pada tahun 2006 yang hanya mencapai 3,39M dan tahun 2008 menurun namun tidak terlalu besar namun pada tahun-tahun selanjutnya terus meningkat yang mencapai 8,01M dan 10,5M. Hal tersebut disebabkan selain karena pemerintah kota mulai mengoptimalkan pengelolaan dalam hal ini perencanaan pajak sebagai sumber penerimaan, juga penunjang oleh sejumlah perangkat hukum yang kuat berupa peraturan daerah yang mengatur tentang hal tersebut Sebagaimana wawancara tertanggal 15 juni 2011 yang disampaikan oleh bapak Zakir , SE. M.Si selaku Kepala dinas pendapatan kota Baubau menjelaskan bahwa :

“Sebenarnya sumber-sumber penerimaan yang dimiliki oleh kota Baubau masih sangat terbatas bila dibandingkan dengan kota-kota yang lain. Walaupun potensi kota Baubau cukup besar untuk dikelola namun dengan keterbatasan sumber daya manusia sehingga menyebabkan kota ini memiliki ketertinggalan dibandingkan dengan kota lainnya. Namun hal tersebut, bukan menjadi kendala yang berarti, karena kita masih memiliki semangat yang ada sejak awal

pembentukan kota ini disamping juga memiliki sumber daya manusia yang harus dikelola secara maksimal agar mampu menciptakan dan mengelola sumber-sumber penerimaan bagi daerah secara optimal, masih banyak potensi daerah yang belum tersentuh, oleh karenanya kita lagi merancang dan merencanakan pengelolaan segala sumber yang ada sekaligus payung hukum dari setiap unsur agar kedepannya tidak ada benturan yang terjadi di masyarakat sehingga dalam pelaksanaannya nanti berjalan sesuai harapan kita bersama”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat di lihat contoh penerimaan daerah dari sektor retribusi dari tahun 2008 – 2010, sebagai berikut :



Grafik tersebut diatas memperlihatkan tingkat efektifan kinerja keuangan daerah dilihat dari perencanaan target maupun pencapaian (realisasi) penerimaan PAD dari sektor retribusi. contoh jenis retribusi sebagaimana yang disajikan pada grafik tersebut di atas menggambarkan hampir keseluruhan jenis retribusi belum memenuhi target dan yang telah memenuhi target sebagaimana yang diharapkan.

c. Perencanaan Program Kerja

Organisasi yang memiliki perencanaan dalam program kerjanya, umumnya berkinerja optimal dan efektif dalam mencapai tujuannya, dibandingkan dengan organisasi yang tidak menggunakan perencanaan dalam gerak organisasinya. Dengan adanya perencanaan, maka sasaran jangka pendek maupun sasaran jangka panjang akan mudah dijangkau oleh organisasi tersebut, sekaligus organisasi memiliki pedoman untuk menilai sejauhmana sasaran-sasaran yang ada sudah mencapai hasil.

Dalam rangka meningkatkan PAD diperlukan adanya berbagai upaya antara lain membuat rencana kegiatan yang sistematis dan terpadu serta dilaksanakan dengan disiplin dan taat asas. Hasil observasi lapangan menggambarkan bahwa Untuk mencapai maksud tersebut, Dinas pendapatan kota Baubau memiliki program-program sebagai berikut :

1. Melakukan pendataan obyek pajak/obyek retribusi untuk menunjang data PAD agar setiap saat dapat diakses, dan pada tahun 2010 telah dilakukan pendataan sebagai berikut:
 - a. Pendataan obyek Pajak Hotel dan Restoran bekerja sama dengan Kantor BPS daerah kota Baubau dan kantor perpajakan dan instansi terkait untuk pembuatan audit dan sebagai gambaran penerapan hasil audit yang telah dilakukan bagi 44 Wajib Pajak Hotel, Restoran, rumah makan , karaoke, rental dan jasa lainnya yaitupenetapan target Tahun 2010 sebesar Rp 2.872.280.000,- hal ini mengalami kenaikan cukup signifikan karena realisasi Tahun 2010 mencapai sebesar Rp 3.685.165.962,- (naik 128,30%).
 - b. Pendapatan Obyek Retribusi Pasar dan Obyek retribusi lain bekerja sama dengan Kantor BPS daerah kota Baubau dan instansi terkait. Sebagai gambaran penerapan hasil audit yang telah dilakukan dapat ditetapkan target Tahun 2010 sebesar Rp 9.396.747.500,- hal ini mengalami kenaikan sebesar Rp 10.500.707.301,- (naik 111,75%).
 - c. Pendataan PBB yang lokasinya di wilayah Kecamatan murhum, kecamatan betoambari dan Kecamatan wolio. Adapun hasil pendataan adalah sebagai berikut:

1. Kecamatan betoambari, sejumlah 137 obyek pajak.
 2. Kecamatan wolio, sejumlah 102 obyek pajak.
 3. Kecamatan murhum, sejumlah 98 obyek pajak.
2. Sebagai koordinator pendapatan daerah, Dinas pendapatan berupaya untuk selalu koordinasi bersama dinas/instansi penghasil maupun instansi terkait secara periodik dan insidentil, selanjutnya dalam peningkatan pengembangan potensi selalu berupaya untuk mengadakan intensifikasi dan ekstensifikasi terhadap PAD dan PBB lebih maksimal sehingga target PAD secara bertahap dapat mencapai lebih dari 20 milyar Rupiah pada tahun mendatang dengan lebih mengintensifkan program intensifikasi dan ekstensifikasi keuangan daerah yang meliputi:
- a. Intensifikasi, yaitu:
 - Membentuk Tim Intensifikasi PAD
 - Membentuk personel penanggung jawab setiap jenis PAD yang potensial
 - Melakukan jemput bola untuk jenis PAD yang potensial
 - Mendata kembali potensi-potensi pendapatan
 - Bekerja sama dengan dinas terkait untuk mengoptimalkan PNS yang ada di kota Baubau.
 - Melaksanakan upaya-upaya khusus terhadap Wajib Pajak/Wajib Retribusi yang membandel dengan teknis sesuai peraturanperundang-undangan yang berlaku
 - Melaksanakan Perda yang masih berlaku secara optimal
 - Dan lain-lain.
 - b. Ekstensifikasi, yaitu:
 - Mengembangkan pendapatan di luar pajak dan retribusi, misalnya sumbangan pihak ketiga
 - Membuat rancangan perda-perda baru sesuai dengan Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
 - Pertukaran informasi PAD dengan Daerah lain di seluruh Indonesia (Antar daerah kabupaten) dan studi banding.
 - Peninjauan Perda-perda yang sudah ada, untuk dirubah sesuai dengan perkembangan keadaan.
 - Dan lain-lain.
3. Sumber daya manusia yang ada pada saat ini perlu ditingkatkan profesionalisme tugas dan fungsinya, sehingga sistem dan mekanisme dapat berjalan lebih maksimal, hal ini secara bertahap perlu segera mengikutsertakan diklat bagi personel yang ada sesuai dengan bidang tugasnya.
4. Melaksanakan sosialisasi peraturan daerah yang mengatur tentang pungutan pajak/ retribusi daerah, baik kepada masyarakat (khusus WP/WR), tokoh

masyarakat, lembaga swadaya masyarakat maupun aparat di tingkat Desa, Dusun dan RT/ RW.

5. Melakukan pencermatan terhadap peraturan daerah yang mengatur pemungutan Pajak/ Retribusi Daerah agar selalu dapat mengikuti perkembangan keadaan, baik mengenai ketentuan yang ada, teknik operasionalnya maupun mengenai sistem dan prosedur pemungutan serta besarnya beban tarif yang harus dikenakan kepada WP/ WR.
6. Pasar Pendapatan dari Retribusi Pasar bisa dinaikkan, dengan upaya antara lain:
 - a. Direncanakannya pembangunan pasar-pasar di kota Baubau sejumlah 7 pasar secara bertahap menuju kondisi yang baik dan mantap.
 - b. Hal tersebut selain dianggarkan dari APBD kota (APBD terbatas) juga ditempuh dengan mengajukan permohonan ke Menteri Perindustrian dan Perdagangan RI cq. Dirjen Perdagangan Dalam Negeri di Jakarta. Contoh dengan Surat Walikota Nomor 511/5434 tanggal 27 Nopember 2004 tentang pinjaman pembangunan pasar wameo dan rencana PIP pengembangan RSUD kota Baubau sebesar 56M.
 - c. Meninjau perda retribusi pasar untuk disesuaikan tarifnya.
 - d. Memang banyak permasalahan dalam pasar, namun ada juga faktorpendukung yaitu:
 - Pedagang pada umumnya merasa berkepentingan/membutuhkan.
 - Sebagian besar pedagang adalah mampu.
 - Bagi pedagang yang tidak mampu tersedia lembaga perkreditan atau perbankan.

Mengingat kondisi pasar sudah tidak memadai, akan tetapi APBD terbatas bisa ditempuh kerjasama dengan pedagang yang saling menguntungkan, namun pembangunan prasarana pasar menjadi tugas utama pemerintah.
7. Retribusi Tempat Rekreasi dan Olahraga di mana naiknya pendapatan dari sektor ini apabila dapat teratasinya kemacetan bagi pengunjung yang masuk ke kawasan wisata yang ada di kota Baubau pada even-even tertentu, yaitu dengan upaya:
 - a. Pembuatan jalur alternatif untuk mengatasi kemacetan arus lalu lintas di lingkungan obyek wisata atau tujuan
 - b. Akan lebih ideal apabila dibuatkan jembatan alternatif penghubung antara pusat keramaian dengan jalan kabupaten, sehingga pengunjung tidak memasuki jalur yang sama antara jalur untuk masuk dan keluar, sehingga jalur tersebut akan lancar dan wisatawan merasa nyaman.
 - c. Rencana terbangunnya Stadion Olahraga GOR akan merupakan potensi PAD baru (parkir, pajak hiburan, reklame dan lain-lain).

8. Parkir

Dapat dinaikkan apabila:

- a. Disediakan areal parkir khususnya kendaraan roda 2, roda 4 dan dikelola oleh petugas parkir sehingga pemilik kendaraan akan merasa lebih tenang menitipkan kendaraannya. Hal ini sesuai dengan tujuan dari pada pemungutan retribusi itu sendiri.
 - b. Segera membuat perda tentang pajak parkir, sesuai dengan Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000.
 - c. Meninjau Perda Retribusi Parkir untuk disesuaikan tarifnya.
9. Pajak Penerangan Jalan (PPJ) Dengan peningkatan besarnya Tarif Dasar Listrik dan penambahan konsumen, maka pendapatan dari PPJU dapat dinaikkan.
10. Sumbangan Pihak Ketiga Perluasan penafsiran perhitungan sumbangan pihak ketiga,
11. Baubau kota SEMERBAK (Sejahtera, Menawan, Ramah, Dan insya Allah Membawa Kenangan)
Dengan terwujudnya kota SEMERBAK di kota Baubau akan mampu mempercepat sumber potensi pendapatan baru, karena dengan berkembangnya lokasi kota SEMERBAK akan menjadikan bertambahnya obyek pajak/retribusi antara lain dari: reklame, rumah makan, IMB, ijin gangguan, ijin Penggunaan Tanah, Parkir dan lain-lain.
12. BUMD
Dengan bertambahnya investasi pemerintah daerah kepada Bank, Pasar dan BPD, maka akan diperoleh tambahan hasil dari Jasa Giro, Bunga Deposito, dan PDAM juga dapat di mungkinkan untuk dapat menambahkan kontribusinya kepada pemerintah daerah apabila dalam pengelolaannya dilakukan secara optimal.

d. Realisasi dan Perkembangan Penerimaan Daerah

Salah satu elemen perencanaan dinas pendapatan adalah kemampuan dinas pendapatan dalam merealisasi penerimaan daerah sesuai dengan perencanaan target yang telah disepakati antara pihak eksekutif dan legislatif. Analisis yang dilakukan adalah target penerimaan pajak yang ditetapkan dan meliputi potensi penerimaan pajak daerah dan restribusi di wilayah kota Baubau. Adapun potret dari target maupun realisasi APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah)

dan PAD (Pendapatan Asli Daerah), di kota Baubau pada lima tahun berturut-turut ini adalah sebagai berikut:

TABEL 4.21
PERENCANAAN TARGET DAN REALISASI APBD DAN PAD 2006-2010

Tahun Anggaran	PAD		APBD			
2006	9,684,295,500	8,962,542,000	92.55	279,532,012,541	279,522,013,641	99.99
2008	16,249,217,469	14,641,931,839	90.11	357,620,528,468	337,518,852,846	94.38
2010	21,634,617,874	20,910,459,373	96.65	394,531,377,639	382,333,769,977	96.91

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah kota Baubau, data diolah.

Dari data tabel diatas bahwa antara perencanaan dengan realisasi terjadi gap atau kesenjangan. Pada tahun anggaran 2006 perencanaan dari PAD dapat tercapai sebesar 92,55%. Pada tahun 2007 realisasi dapat mencapai 93,28 %; tahun 2009 realisasi mencapai 99,30%, dan pada tahun 2010 realisasi PAD mencapai 96,65%. Sedangkan dari faktor APBD tahun anggaran 2008 merupakan tahun yang paling sedikit dalam realisasi anggaran sebesar 94,38% dan 2006 merupakan tahun di mana paling sedikit antara target dan realisasi APBD. Selama kurun waktu 5 tahun tersebut rata-rata realisasi PAD dan APBD mencapai 94,38% dan 97,79%.

Pencapaian realisasi PAD yang ada diatas menunjukkan bahwa selama ini dinas pendapatan kota Baubau dalam menetapkan target perencanaan pajak terlalu rendah dari pada potensi pajak yang dimiliki oleh daerah. Koreksi ini dapat dilakukan karena hembusan reformasi dan desakan dari anggota legislatif (DPRD setempat) untuk menetapkan target pajak yang realistik dan sesuai dengan kondisi potensi daerah kota Baubau.

2. Organizing / Pengorganisasian

Pengorganisasian (Organizing) adalah proses pengaturan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan memperhatikan lingkungan yang ada. Struktur Organisasi adalah susunan dan hubungan-hubungan antar komponen bagian-bagian dan posisi-posisi dalam suatu perusahaan. Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam hal ini kepala dinas dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Menurut Terry (1986), istilah pengorganisasian berasal dari kata organism (organisme) yang merupakan sebuah eitis dengan bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka terhadap keseluruhan. Lebih jauh istilah ini diartikan sebagai tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antar orang-orang hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien sehingga memperoleh kepuasan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. pengorganisasian juga merupakan proses penetapan struktur peran melalui penentuan aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan bagiannya, pengelompokan aktivitas, penugasan kelompok aktivitas kepada top

manajer, pendelegasian atau pelimpahan wewenang untuk melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi. Dalam penelitian ini keadaan organisasi sangatlah penting untuk memahami tugas setiap bagian dari organisasi.

a. Penempatan individu sesuai jabatan dengan pendidikannya

Pegawai dinas pendapatan kota Baubau pada tahun 2011 berjumlah 72 orang, untuk lebih jelasnya keadaan pegawai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.22
DISTRIBUSI PEGAWAI DINAS PENDAPATAN KOTA BAUBAU
BERDASARKAN GOLONGAN

1.	Gol. IV	5
2.	Gol. III	29
3.	Gol. II	48
4.	Gol. I	-
Jumlah		72

Sumber :Dinas pendapatan kota Baubau tahun 2011

Pegawai negeri sipil pada dinas pendapatan kota Baubau menurut jenjang kepangkatan sampai pada tahun 2011 dengan keadaan pegawai golongan IV berjumlah 5 orang (6,9%), golongan III sebanyak 29 orang (39,72%), golongan II sebanyak 48 orang (66,67%). Sedangkan keadaan pegawai menurut jenjang pendidikan formal yang ditamatkan oleh pegawai dilingkungan organisasi tersebut adalah pegawai yang berpendidikan Pasca Sarjana (S2) sebanyak 8 orang (11,11%), berpendidikan Sarjana (SI) sebanyak 24 orang (33,33%), Sarjana Muda sebanyak 6 orang (8,33%), SLTA sebanyak 34 orang (47,22%), dan tidak ada pegawai yang berpendidikan SLTP dan SD, dalam hal pendidikan non formal masih sangat terbatas. Terbanyak adalah diklat pengadaan barang dan jasa

sebanyak 6 orang (8,33%) dan diklat akuntansi keuangan daerah sebanyak 3 orang (4,17%) selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.23
PEGAWAI DINAS PENDAPATAN KOTA BAUBAU BERDASARKAN PENDIDIKAN

1.	Pasca Sarjana	8	11,11%
2.	Sarjana	24	24,33%
3.	Sarjana Muda/ Akademi	6	8,33%
4.	SLTA/SMU	34	47,22%
Jumlah		72	100%

Sumber :Dinas pendapatan Kota Baubau tahun 2011

TABEL 4.24
P N S DINAS PENDAPATAN KOTA BAUBAU BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN NON FORMAL

1.	Kursus Keuangan Daerah (KKD)	2
2.	Kuasa Pengguna Anggaran SKPD	1
3.	Diklat Kursus Akuntansi Keuangan Daerah (KAKD)	3
4.	Diklat Anggaran Berbasis Kinerja	1
5.	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa	6
6.	Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja	1
7.	Diklat Penyusunan Laporan LAKIP	1
Jumlah		15

Sumber :DinasPendapatan Kota Baubau tahun 2011

Dinas pendapatan kota Baubau dengan stuktur organisasi yang begitu komplit dengan berbagai dinamika yang telah dijelaskan merupakan suatu organisasi dengan tugas dan fungsinya telah di jabarkan bedasarkan peraturan daerah kota Baubau nomor 5 tahun 2008 tentang satuan organisasi dan tata kerja perangkat daerah kota Baubau, Peraturan Walikota Nomor 34 Tahun 2008 tentang

Tugas pokok dan fungsi dinas pendapatan daerah juga tentang uraian tugas jabatan struktural dan non struktural lingkup dinas pendapatan kota Baubau.

Berdasarkan Peraturan Wali kota Nomor 34 Tahun 2008 tentang Tugas pokok dan fungsi dinas pendapatan terdiri dari:

1. Kepala Dinas (Pimpinan)
2. Sekretariat
 - Sub Bagian Umum dan kepegawaian
 - Sub Bagian Perencanaan
 - Sub Bagian Keuangan
3. Bidang retribusi dan Pendapatan lain
 - Seksi pendapatan dan penetapan retribusi
 - Seksi penagihan Retribusi
4. Bidang Anggaran
 - Seksi Anggaran Tidak Langsung
 - Seksi Anggaran Langsung
5. Bidang Perbendaharaan dan verifikasi
 - Seksi Perbendaharaan
 - Seksi Verifikasi
6. Bidang Akutansi dan Pelaporan
 - Seksi Akuntansi
 - Seksi Pelaporan
7. Bidang Pengelolaan Asset Daerah
 - Seksi Perencanaan dan Pemeliharaan
 - Seksi Inventarisasi dan Penghapusan.
8. Bidang perpajakan
 - Seksi pendataan dan penetapan pajak
 - Seksi penagihan pajak
9. Kelompok jabatan fungsional
10. UPTD

Dari data di atas dapat terlihat bahwa pada bagian sekretariat yang melaksanakan sebagian tugas dinas dalam pelayanan administrasi dan ketatausahaan kepada semua unit satuan kerja dilingkungan dinas pendapatan itu sendiri yang meliputi : urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, umum dan perlengkapan serta urusan pendidikan dan pelatihan.

Sebagaimana wawancara tertanggal 16 juni 2011 yang disampaikan oleh Bapak Asrahu Mahmud, SE. M.Si selaku Sekretaris Dinas Pendapatan kota Baubau menjelaskan bahwa :

“Hubungan internal pengorganisasian dalam dinas pendapatan kota Baubau masih sangat baik. Hal ini di karenakan tidak adanya benturan antar bidang baik program maupun pegawai, semuanya saling mendukung antar bidang maupun antar bagian semua terkordinasi dengan baik, Walaupun terkadang ada kesalah pahaman namun tergolong kecil dan hanya merupakan masalah tekhnis dan dapat di selesaikan secara vertikal di unit masing-masing, belum pernah ada permasalahan yang di bawa sampai ke atas. Ini berarti bahwa pengorganisasian yang ada telah mampu dan berhasil dalam memajemen organisasi yang ada walaupun potensi SDM aparat dinas pendapatan kota Baubau masih tergolong kecil namun dapat dikatakan cukup baik untuk kepahaman terhadap tupoksi dan tanggung jawab yang di berikan dari atasan ke bawahan karena aparat memiliki semangat kerja yang tinggi sejak awal juga memiliki sumber daya manusia yang harus di maksimalkan agar mampu bekerja sama antar bidang secara maksimal dan menciptakan dan mengelola sumber penerimaan yang optimal yang menjadi tujuan organisasi dinas pendapatan secara umum”.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan di lapangan, Kerja sama ini dapat dijadikan sebagai tombak utama yang menjelaskan karakteristik lingkungan organisasi kerja dinas pendapatan kota Baubau, karena dengan adanya kerjasama yang baik secara internal maka program kerja secara eksternal dapat maksimal pula dalam rangka peningkatan PAD dan dapat benar-benar dilaksanakan dan tersosialisasi secara maksimal di masyarakat, serta masyarakat

akan lebih tahu tentang perkembangan aturan pemerintah tentang pelaksanaan peraturan pajak dan retribusi daerah. Dengan ini semua elemen dalam organisasi dapat tahu bagaimana cara berkerja sesuai tugasnya masing-masing sehingga dapat tercapai kebaikan bersama. Selain itu dengan adanya hubungan yang harmonis dari masing-masing unit internal pelaksana dari dinas pendapatan sendiri dengan seksi-seksi lain yang ada di dalamnya dalam mengantisipasi perkembangan dinamika yang sesuai dengan situasi kerja dan dapat memacu peningkatan kinerja. Lebih lanjut Bapak Zakir, SE, M.Si dalam wawancara tanggal 15 Juni 2011 menjelaskan bahwa

“...Pada bagian sekretariat yang bertugas melaksanakan pelayanan dalam bidang administrasi dan ketatausahaan kepada semua satuan kerja dilingkungan Dinas pendapatan itu sendiri yang meliputi urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, umum dan perlengkapan serta urusan pendidikan dan pelatihan, khusus bagian kepegawaian melaksanakan administrasi pegawai secara keseluruhan sehingga unit operasional yang bertugas di lapangan dapat bekerja tanpa beban karena baiknya kordinasi internal dalam dinas pendapatan itu sendiri, seperti seksi pendataan dan penetapan pajak mempunyai tugas di lapangan yaitu mengumpulkan bahan petunjuk teknis, pendataan obyek pajak, menghimpun, mengelola dan mencatat data obyek pajak, memeriksa dan melaporkan, menerbitkan keputusan ketetapan pajak daerah serta melakukan proses penyelesaian dan pengelolaan surat angsuran pajak daerah, pelaksanaan terhadap keberatan dan permohonan banding menyangkut materi penetapan pajak; juga unit lapangan lainnya seperti Seksi Penagihan Retribusi mempunyai tugas mengumpulkan bahan petunjuk teknis, menyiapkan bahan penagihan dan mendistribusikan surat-surat / dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan retribusi daerah, menyiapkan bahan petunjuk teknis, mengolah data pendapatan yang termasuk dalam kelompok sumber pendapatan lain-lain diluar pajak dan retribusi juga Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Dispenda mempunyai tugas dan kedudukan sebagai unsur teknis operasional dinas. UPTD dipimpin oleh seorang kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala dinas pendapatan daerah dan secara operasional dikoordinasikan oleh Camat, mereka tidak perlu ragu meskipun berada di lapangan namun semua urusan yang bersifat administratif baik administratif pribadi maupun organisasi dapat terjaga seperti yang di harapkan...”

Dari penjelasan di atas dapat terlihat tanggung jawab setiap bidang sangatlah terjaga, hal ini memberikan tingkat kinerja yang lebih tinggi karena pegawai dapat bekerja secara maksimal tanpa ada keraguan urusan administrasi khususnya administrasi kepegawaian yang beresifat pribadi karena mereka yakin bagian kepegawaian dapat mengerjakan tugas administratif pribadi dan apabila ada kekurangan maka akan di hubungi lebih lanjut untuk pegawai yang bersangkutan.

Pengorganisasian juga tidak terlepas dari penempatan aparat sesuai spesifikasi bidangnya masing-masing baik dalam lingkungan internal maupun eksternal khususnya semua unit lapangan karena unit lapangan merupakan ujung tombak dari dinas pendapatan itu sendiri. Bapak Asrahu Mahmud, SE. M.Si selaku sekretaris dinas pendapatan daerah kota Baubau, tertanggal 16 juni 2011, berturut-turut menanggapi sebagai berikut :

“...keberadaan unit lapangan sangatlah penting karena merupakan ujung tombak dari dinas pendapatan kota Buabau sendiri sehingga perlunya mereka mampu memberikan maksimal bagi semua objek pajak dan tentu mereka harus mampu menjalin satu komunikasi yang baik dengan wajib pajak, untuk itu perlunya penempatan unit operasional lapangan yang cakap dan handal dalam menilai moment agar mereka dapat bekerja secara cepat dan efisien dalam melaksanakan tugas lapangan karena kendala dilpangan selain sering lambanya target penerimaan dari sektor pajak terkadang ada juga objek pajak yang berulah namun kesemuanya itu masih dalam batas koridor yang sewajarnya”.

Selanjutnya kepala dinas pendapatan daerah kota Baubau Zakir SE, M.Si, menambahkan bahwa :

“...hampir semua pegawai unit lapangan dengan pendidikan masih SLTA dan sementara kuliah namun dapat berkerja dengan baik, hal ini dikarenakan ada hubungan baik yang terjalin antara wajib pajak dan petugas pajak, namun untuk sektor pajak tertentu harus di tenpatkan dan di tugaskan orang tertentu dalam artian lebih cakap dan handal dalam membangun interaksi dengan objek pajak hal ini

dikarenakan kondisi interenal wajib pajak itu sendiri serta pengalaman yang kurang baik terhadap petugas pajak terdahulu namun itu hanya sedikit saja sehingga perlu perhatian lebih, namun untuk bidang retribusi lapangan semua petugas saat ini masih mampu bekerja dengan baik hal ini dikarenakan retribusi yang sifatnya hanya sekali pakai (15 Juni 2011) ...”.

Dari kedua penjelasan wawancara di atas, dapat dilihat bahwa unit lapangan merupakan ujung tombak dari pendapatan daerah sehingga perlunya penempatan petugas yang sesuai, khususnya dari sektor pajak karena pajak bersifat kontinyu dan bulanan khususnya pajak perhotelan, rumah makan, dan tempat hiburan sehingga dalam penarikan pajaknya di tempatkan satu orang saja dalam menjalankan tugasnya dan diharapkan dapat terjalin hubungan antara wajib pajak dan petugas pajak sehingga keduanya dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan baik dan dapat memberi sumbangsih dalam peningkatan pendapatan daerah pada umumnya.

b. Kemampuan Administrasi Organisasi

Selain hal tersebut diatas administratif organisasi juga mempengaruhi kinerja dinas pendapatan karena pekerjaan yang berlainan dan ditangani oleh orang yang berpendidikan sesuai serta terampil dalam bidangnya akan mempengaruhi cara pandang, tujuan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda, dalam pencapaian tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi organisasi. Kemampuan administratif pada dinas pendapatan daerah kota Baubau yang merupakan wujud dari karakteristik pekerja serta yang saling mempengaruhi untuk organisasi. Kemampuan ini dapat dijadikan sebagai variabel yang menjelaskan suatu karakteristik pekerja, hal ini sangatlah mungkin karena dengan melihat kemampuan administratif dari pegawai maka akan terwujud suatu bentuk penyelesaian suatu kegiatan kerja dengan cepat, tepat pada waktu

penyelesaiannya. Dengan adanya kualitas pegawai baik dari tingkat pendidikan formal pegawai, jenjang pendidikan karier pegawai yang merupakan tersedianya SDM yang handal maka semangat kerja dan mutu pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan proses manajemen yang telah ditentukan. Jadi dengan melihat kemampuan pegawai baik dari segi pendidikan formal maupun jenjang pendidikan kariernya maka akan terlihat kemampuan pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawab sebagai pegawai.

Dalam menjalankan tugas di dinas pendapatan kota Baubau agar berjalan dengan baik, maka haruslah memiliki SDM aparatur dengan kualitas dan kuantitas yang memadai, kualitas yang memadai maksudnya agar mutu penyelenggaraan pemerintahan berjalan baik, sedangkan kuantitas yang memadai maksudnya dapat menjangkau pelayanan kepada masyarakat secara lebih luas.

Untuk mengetahui hubungan antara tingkat pendidikan yang dimiliki oleh aparatur pemerintah dengan tingkat efektivitas organisasi, Pengusaha yang berhubungan dengan dinas pendapatan menjelaskan bahwa “Sepengetahuan kami, aparatur yang ada di depan (pelayanan awal) rata-rata berpendidikan SLTA (SMU), dan sehingga pekerjaan menjadi lambat dan sering menulis salah, terutama nama orang”. Namun penjelasan atau konfirmasi kepada pihak dinas pendapatan melalui bapak Zulfan S.Sos selaku kepala seksi anggaran langsung atas fenomena tersebut, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“....Kebijakan yang diambil oleh pihak dinas pendapatan untuk mempekerjakan lulusan SMU sebenarnya sudah tepat, karena setiap aparatur di depan dikoordinir oleh kepala bidang yang bergelar sarjana. Namun jika terjadi keluhan mengenai kualitas pelayanan memang betul kadang terjadi, karena prosedur yang ada mengharuskan mereka bertindak demikian. Para pengusaha sering mengabaikan persyaratan administratif dan selalu meminta agar semuanya di kerjakan secepat munapatangkin dengan mau membayar

berapapun asal semua beres dengan cepat. Mungkin inilah penyebab adanya kesenjangan atau *gap* dalam penyampaian kualitas pelayanan yang ada....(tanggal 18 juni 2011)”.

Kondisi tersebut diatas sesuai dengan realita tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh pegawai dinas pendapatan kota Baubau sebagaimana yang ditunjukkan pada gambaran tabel di depan, dimana pegawai yang berpendidikan SMU atau SLTA mencapai 34 orang (47,22 %) dari total pegawai yang ada dengan jumlah total mencapai 72orang.

Pendidikan formal tidak secara penuh menentukan kualitas pegawai. Pendidikan dan pelatihan selama menjalankan tugas (*in-jobtraining*) ternyata cukup mampu untuk meningkatkan mutu pegawai. Selama dua tahun terakhir telah dilakukan pendidikan dan latihan pemeriksaan dan penelaahan investasi daerah. Sampai dengan saat ini jumlah pegawai dinas pendapatan kota Baubau yang telah mengikuti pelatihan sebanyak delapan belas orang.melalui bapak Zulfan S.Sos selaku kepala seksi anggaran langsung, tertanggal 18 Juni 2011, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Jenis diklat yang diikuti sesuai dengan Program Kerja Peningkatan Aparatur yang dilaksanakan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pusat RI untuk meningkatkan kualitas personil, selain juga diklat struktural penjenjangan, diklat teknis fungsional agar personil yang ada semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya”.

Hasil pengamatan dan wawancara di atas menunjukan pembinaan diklat yang sesuai dengan program kerja peningkatan untuk meningkatkan kualitas personil, juga diklat struktural penjenjangan, diklat teknis fungsional agar personil yang ada. Pembinaan lain juga dilakukan terhadap para pegawai dinas pendapatan kota Baubau adalah pembinaan moral dengan ceramah-ceramah keagamaan pada

setiap hari tertentu dan melalui rapat staf serta pertemuan khusus. Kepada para pegawai yang dianggap mampu melaksanakan tugas dengan baik, sebagai bentuk penghargaan kepadanya dipercaya untuk menduduki jabatan tertentu (apabila memenuhi persyaratan) dan menerima bonus tertentu.

Kemampuan sumber daya manusia pada kantor dinas pendapatan kota Baubau secara umum telah mampu melaksanakan kegiatan operasional dalam rangka pemberian kualitas pelayanan kepada masyarakat, khususnya kepada para investor dan calon investor yang ingin menanamkan modalnya di wilayah kota Baubau. Dari wawancara yang dilakukan dengan para investor atau calon investor menunjukkan bahwa aparat atau pegawai di lingkungan dinas pendapatan kota Baubau memahami permasalahan proses perizinan investasi maupun menangani kegiatan yang berhubungan dengan data potensi ekonomi di wilayah kota Baubau tanpa ada hambatan, baik dari segi waktu maupun dari segi administratifnya.

Peningkatan kemampuan sumber daya manusia (SDM) pada lingkungan organisasi dinas pendapatan kota Baubau dilakukan dengan perencanaan yang disesuaikan dengan kemampuan anggaran yang ada. Pelatihan dan pendidikan yang terkait dengan bidang pekerjaan telah dilakukan, walaupun pada diklat struktural terjadi hambatan akibat kendala anggaran yang ada.

Hasil analisis maupun temuan empirical lapangan juga menunjukkan terkadang sistem di kantor dinas pendapatan belum memberikan pelayanan yang maksimal kepada para pengguna jasa (para wajib pajak), terutama dalam hal pemrosesan Surat Penetapan Pajak yang membutuhkan waktu penyelesaian yang lama dan terkesan bertele-tele. Preseden buruk dari kondisi ini, jika terus berlangsung, maka ada kesan bahwa kondisi ini diciptakan sebagai upaya *rent*

seeking dari para pelaku yang ada untuk memperoleh keuntungan dari kondisi ini melalui praktek percaloan yang pada akhirnya akan merugikan masyarakat luas, karena pemerintah diselenggarakan secara tidak benar dan kontraproduktif dari model *good governance* yang dicita-citakan.

Padahal *good governance* yang dituju memiliki indikator utama bagi penyelenggaraan pemerintah yang bersih dari praktek-praktek KKN serta transparan dalam proses dan prosedur, akuntabel bagi pertanggungjawaban yang lebih luas, dari aspek ekonomi, sosial, politik maupun keamanan. Kondisi ini hanya mampu dicapai, jika aparatur pemerintah yang ada bekerja secara profesional dengan memperhatikan etika pemerintahan yang ada.

3. Actuating/ Pelaksanaan

Setelah rencana disusun dan diatur serta ditentukan tentang tupoksi masing-masing maka rencana yang sudah disusun tersebut dilaksanakan sesuai dengan tupoksi masing-masing yang sudah ada. Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan

(actuating) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu

Keberhasilan Dispenda Kota Baubau sangatlah dipengaruhi oleh kemampuannya dalam bekerjasama dengan lingkungan. Dimana tepat tidaknya tanggapan masyarakat terhadap kebijakan pemerintah (pajak, retribusi dan lain-lain). Merupakan bagaimana sosialisasi dan cara bersikap aparat dinas pendapatan itu sendiri dalam menjakankan tugasnya terutama unit lapangan yang langsung bersentuhan dengan masyarakat sebagai objek pajak. Oleh karena itu di perlukan hubungan yang harmonis antara pemerintah dalam hal ini dinas pendapatan kota Baubau dengan unit atau instansi lain dalam kapasitasnya sebagai wajib pajak dan retribusi Daerah. Dalam kota Baubau pihak swasta sebagai objek pajak dan retribusi utamanya adalah hotel dan restoran serta tempat hiburan juga tempat umum merupakan ujung tombak dari penerimaan pajak dan retribusi daerah. Oleh karena itu di perlukan aparat yang mempunyai tanggapan yang tinggi terhadap fenomena dan gejala lingkungan utamanya unit lapangan agar terjadi kerjasama yang baik dan benar juga mencegah benturan dan tindakan curang di antara pemerintah dan wajib pajak.

Dalam wawancara tertanggal 17 juni 2011 yang disampaikan oleh bapak H. La Saeli SE. selaku Kepala bidang pajak dinas pendapatan kota Baubau menjelaskan bahwa :

“Hubungan aparat dinas pendapatan kota Baubau khususnya bidang perpajakan dengan pihak wajib pajak masih sangat baik. Hal ini di karenakan selain kemampuan komunikasi aparat lapangan dengan wajib pajak cukup baik juga bidang perpajakan menggunakan metode jemput bola yakni dengan mendatangi semua wajib pajak memberikan sosialisasi bagaimana sistem dan perhitungan perpajakan agar begitu tiba saatnya tidak ada masalah atau benturan dalam pembayaran pajak, sehingga semuanya saling mendukung antar wajib

pajak dan penagih semua terkordinasi dengan baik, yang menandakan pemerintah dalam hal ini aparat dinas pendapatan kota Baubau sudah dikatakan cukup baik untuk fleksibilitas terhadap lingkungan kerja dan mampu bekerja dengan baik”.

Lebih lanjut bapak Muh. Idris, SE. selaku Kepala bidang retribusi dan pendapatan lain dinas pendapatan kota Baubau dalam wawancara tertanggal 17 juni 2011 menjelaskan bahwa :

“Dalam bidang retribusi dan pendapatan lain hubungan dinas pendapatan kota Baubau khususnya bidang retribusi dengan pihak wajib retribusi masih sangat baik, indikatornya selain kemampuan komunikasi aparat dilapangan dengan jarang terjadi benturan di lapangan juga capaian terget retribusi yang selalu mencapai target dan bahkan melewati target meskipun terkadang pada waktu tertentu tidak mencapai target namun dapat di katakan sudah cukup baik apalagi di tambah dengan adanya kerjasama dengan masyarakat setempat dalam memungut retribusi pada tempat tertentu, seperti pantai nirwana juga pantai kamali mengingat luasanya daerah tersebut juga wajib retribusinya sangat banyak maka perlu di lakukan kerjasama dengan masyarakat setempat sehingga dapat mengoptimalkan penarikan retribusi juga menghindari masalah atau benturan dalam hal retribusi, sehingga semuanya saling terkordinasi dan saling mendukung antar masyarakat sebagai wajib retribusi dan penagih retribusi, yang menandakan pemerintah dalam hal ini aparat dinas pendapatan kota Baubau sudah dikatakan juga cukup baik untuk tingkatan fleksibilitas terhadap lingkungan kerja eksternal dan mampu bekerja dengan baik di lapangan”.

Dari penjelasan wawancara di atas dapat di ketahui bahwa kemampuan aparat lapangan dinas pendapatan kota Baubau secara internal dan eksternal dalam analisis dan interpretasi akan dilakukan berdasarkan pengamatan dan hasil dari olahan pertanyaan wawancara yang dilakukan dalam proses penelitian masih tergolong cukup baik, sehingga secara implisit mempengaruhi kinerja serta tingkatan efektivitas organisasi dinas pendapatan kota Baubau dalam memaksimalkan potensi penerimaan yang ada.

a. Kerjasama dengan instansi lain

Kerjasama dengan instansi lain yakni instansi teknis diluar dinas pendapatan merupakan wujud daripada karakteristik lingkungan kerja dinas pendapatan yang menjadi salah satu fokus kegiatan koordinasi kerja. Kerjasama dengan instansi lain dapat dijadikan sebagai variabel yang menjelaskan karakteristik lingkungan kerja dinas pendapatan kota Baubau, karena dengan adanya kerjasama dengan instansi teknis lainnya maka program kerja dalam rangka peningkatan PAD dapat benar-benar dilaksanakan dan tersosialisasi di masyarakat, serta masyarakat akan lebih tahu tentang perkembangan aturan pemerintah tentang pelaksanaan Peraturan Pajak dan Retribusi Daerah. Dengan kerjasama maka akan didapat teknologi baru, informasi baru untuk dianalisis, diproses, diambil dan disebarakan bila perlu karena suatu organisasi dengan kekosongan informasi tidak dapat membuat keputusan yang rasional. Disamping itu dengan adanya hubungan yang harmonis dari masing-masing unit pelaksana dari dinas pendapatan sendiri dengan unit-unit lainnya dalam mengantisipasi perkembangan situasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

1). Kerjasama rutin dengan instansi teknis lainnya

Proses kerjasama dibutuhkan agar tugas-tugas pokok yang lebih makro, sebagaimana yang tercantum dalam Program Pembangunan Daerah dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh pemerintah daerah kota Baubau. Lebih jelasnya melalui penjelasan oleh Kepala sub bagian perencanaan dinas pendapatan kota Baubau Ibu Elizabeth Pangtulan SE, MM. yang mengemukakan sebagai berikut :

“Dalam rapat kordinasi mengenai tupoksi, pada dasarnya pihak dinas pendapatan secara otomatis harus melakukan kerjasama dengan instansi terkait, agar tujuan institusi dari dinas pendapatan dapat tercapai. Dinas pendapatan membutuhkan dukungan dan kerjasama

dari instansi lain agar semua proses dan pelaksanaan pemungutan pajak daerah dalam rangka pengoptimalan peningkatan PAD dapat terlaksana secara optimal sesuai peraturan perundangan yang ada. (18 Juni 2011)..”.

Lebih lanjut mengkonfirmasi kerjasama ini dilakukan wawancara dengan Kepala bidang ekonomi dan sosial kantor Bappeda kota Baubau tanggal 21 juni 2011 bapak Abduh S.Sos MSi yang mengemukakan sebagai berikut :

“Sesuai dengan Renstrada kota Baubau yang salah satu butirnya adalah komitmen pemerintah daerah untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintah daerah agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai, dan hal ini hanya dapat dicapai melalui kerjasama dan koordinasi dari masing-masing lembaga atas dinas yang ada. Bappeda sebagai institusi perencana daerah yang langsung dikendalikan oleh oleh Walikota berupaya memberikan dukungan bagi lembaga lain agar kinerjanya mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan pembangunan yang sedang dilaksanakan di kota Baubau”.

Berdasarkan wawancara diatas menunjukkan bahwa dinas pendapatan telah melakukan kerjasama dengan lembaga atau institusi pemerintah daerah dalam upaya meningkatkan kinerja organisasinya sebagai lembaga yang bertanggungjawab dalam pemungutan pajak dan restribusi daerah agar dapat memberikan kontribusi maksimal bagi peningkatan pembangunan yang sedang dilaksanakan di kota Baubau

Hasil observasi lapangan juga menunjukan upaya meningkatkan PAD dan upaya meningkatkan efektivitas organisasi dinas pendapatan kota Baubau, maka dilakukan berbagai koordinasi dan kerjasama dengan instansi lain sebagai berikut :

1. Badan Statistik Daerah (BPS daerah Kota Baubau) untuk mengetahui potensi pajak daerah dan jumlah penduduk yang memiliki potensi membayar pajak daerah.

2. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah kota Baubau untuk memperoleh data yang berkaitan dengan potensi ekonomi dan pusat keramaian di sekitar daerah kota Baubau.
3. Dinas Pasar dalam hal pemungutan pajak dan retribusi yang ada.
4. BKPMD (Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah) untuk mengetahui para pengusaha yang mampu meningkatkan pemasukkan (PAD).
5. SAMSAT untuk mengoptimalkan pajak di bidang kendaraan umum.

2). Hubungan bagian dari unit teknis lain

Hubungan dengan unit teknisnya berkaitan dengan keharmonisan dalam bekerja sama antara satu individu yang ada dalam organisasi dengan kelompok yang ada agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Hubungan kerja yang ideal adalah hubungan kerjasama yang dilandasi oleh saling percaya dan memiliki integritas yang optimal.

Pengamatan atau observasi yang dilakukan di kantor dinas pendapatan kota Baubau terlihat bahwa unit teknis yang ada bekerja secara kurang harmonis, dalam hal pemungutan dan penarikan pajak dan retribusi daerah. Hal ini akan mempengaruhi tingkat kinerja organisasi, karena terjadi ketidakharmonisan antar unit teknis yang ada di dinas pendapatan daerah. Fenomena mengenai hubungan kerjasama antar unit dalam organisasi dinas pendapatan dikemukakan oleh bapak Arif. K. SE tanggal 17 juni 2011 selaku kepala bidang anggaran yang mengemukakan sebagai berikut:

“Bagian yang paling kritis di dalam organisasi dinas pendapatan adalah bagian penagihan karena berkaitan langsung dengan kinerja pemungutan pajak daerah, dan suksesnya proses penagihan pajak, juga tergantung pada unit lain yaitu Sub bidang Penetapan, oleh karena itu dibutuhkan kerjasama yang intens antar bagian yang ada”.

Lebih lanjut mengenai hal tersebut diatas, kepala seksi pendapatan dan penetapan bapak Marinus Pena, SE. tanggal 18 juni 2011 yang mengemukakan sebagai berikut:

“Efektivitas organisasi dinas pendapatan akan tercapai secara optimal jika semua unit yang ada memiliki hubungan kerja yang harmonis, mulai dari proses pendaftaran, proses penetapan, proses pembukuan maupun proses penagihan, termasuk didalamnya proses perencanaan yang dilakukan bagian tata usaha”.

Dengan demikian temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan kerjasama antar unit dalam organisasi dinas pendapatan telah dilakukan, namun hasil dari kerjasama ini belum optimal terindikasi dari berbagai keterlambatan pelayanan yang dilakukan oleh bagian pelayanan pajak (*front office*), karena membutuhkan dua sampai tiga hari dalam proses pemeriksaan SPT sebelum wajib pajak menyetor kewajibannya.

b. Adanya rapat kordinasi rutin untuk membahas pelaksanaan tugas

Rapat atau pertemuan yang dilakukan kantor dinas pendapatan terutama dilaksanakan untuk membahas perkembangan kinerja masing-masing bagian yang ada, apakah mengalami hambatan atau tidak. Hal ini terutama terjadi ketika masa atau waktu penyetoran pajak (SPT) yang biasanya jatuh pada bulan Juni tahun fiskal yang sedang berjalan. Hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala bidang perpajakan tertanggal 17 juni 2011, Bapak H. La Saeli, SE, beliau mengemukakan dan menjelaskan sebagai berikut :

“ Dinas pendapatan sebagai institusi birokrasi pemerintah daerah kota Baubau yang tugas dan fungsi pokoknya dalam penarikan pajak dan retribusi daerah, mau tidak mau harus melakukan pertemuan atau rapat intern yang intensif agar kinerja organisasi yang berkaitan dengan pemungutan pajak dan retribusi daerah dapat tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dengan persetujuan pihak legislatif (DPRD kota Baubau)”.

Berdasarkan wawancara di atas menunjukkan dinas pendapatan melakukan pertemuan atau rapat intern yang intensif agar kinerja organisasi yang berkaitan dengan pemungutan pajak dan retribusi daerah dapat tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan oleh pemerintah.

Dari observasi juga terlihat bahwa dinas pendapatan dalam upaya mencapai tujuan atau tingkat efektivitasnya, pimpinan, staf dan karyawan melakukan pertemuan atau rapat pada waktu-waktu tertentu agar dapat dideteksi semua hambatan yang ada, agar efektivitas kerja individual dan efektivitas kelompok dapat tercapai sesuai tujuan organisasi untuk melakukan pemungutan pajak dan retribusi yang sesuai dengan target yang ada.

c. Penggunaan Tehcnologi

Penggunaan teknologi dalam organisasi dinas pendapatan oleh operator masing-masing sudah bagus namun ada masalah yang di karenakan belum meratanya pemahaman dari jajaran personil birokrasi yang mengerti mengenai penggunaan teknologi khususnya tehcnologi informasi dalam meningkatkan kecepatan penyajian data bagi masyarakat, Kendala lain yang berkaitan dengan pengolahan berbasis komputer dalam dinas pendapatan kota Baubau adalah belum terintegrasinya pengelolaan dan pengoperasian berbasis komputer secara konsisten dan berkelanjutan. Kendala ini juga disebabkan oleh perbedaan kemampuan dalam bidang pengoperasian komputer yang dimiliki oleh karyawan maupun staf yang ada, sehingga menyebabkan penerapan teknologi berbasis komputer menjadi terhambat dan tidak sesuai tuntutan era modern saat ini yang membutuhkan teknologi yang sangat maju. Dalam penelitian analisis yang dilakukan selanjutnya berdasarkan elemen-elemen yang ada yaitu sebagai berikut:

Dinas pendapatan kota Baubau sebagai SKPD pengelola anggaran daerah memiliki kendala dan hambatan yang berasal dari internal disebabkan oleh ketidakpedulian aparat dinas pendapatan untuk mengetahui dan mempelajari dari computer itu sendiri hal ini pada dasarnya disebabkan oleh kurangnya kesadaran pribadi akan pentingnya ilmu tersebut apalagi di tambah sudah adanya seseorang yang bertugas sebagai operator maka semuanya di serahkan kepada operator tersebut yang menjadikan pegawai lain kurang ingin mempelajari komputer itu sendiri. kendala yang berasal dari eksternal adalah lemahnya pengawasan pemerintah terhadap organisasi SKPD daerah khususnya dinas pendapatan terhadap kinerja berbasis tehcnologi modern. Namun dinas pendapatan kota Baubau telah melakukan peningkatandalam kapasitas SDM berbasis tehcnologi khususnya dengan penggunaan internet dan lainnya sehingga bagi para wajib pajak dapat mengakses dengan mudah bila membutuhkan informasi yang berkaitan dengan proses dan system perpajakan di wilayah kota Baubau.

Untuk mengkonfirmasi hal yang berkaitan dengan informasi ini, maka dilakukan wawancara tertanggal 18 juni 2011 dengan Kepala sub bagian perencanaan Ibu Elizabeth Pangtukuran SE, MM yang mengemukakan sebagai berikut :

“Dinas pendapatan kota Baubau ingin meningkatkan kapasistas seluruh pegawai dalam hal teknologi komputerisasi namun kendala yang dialami oleh dinas pendapatan kota Baubau adalah minimnya anggaran yang diperuntukan bagi peningkatan kapasitas di bidang Tehcnologi, walaupun SDM yang ada di dinas pendapatan mampu untuk berasaing dengan menggunakan sistem komputerisasi, ini sangat penting namun ini selalu saja menjadi hal yang terlupakan karena dalam pelaksanaan dan pelaporan lebih cepat menggunakan teknologi berbasis internet dan sejenisnya...”.

Dari penjelasan maka nampak bahwa kemampuan dalam hal penguasaan berbasis teknologi masih belum merata, pada umumnya hanya operator dan pegawai tertentu dan di perparah dengan alokasi anggaran yang ada sangat terbatas khususnya dalam hal peningkatan kemampuan di bidang tehcnologi. Dengan demikian temuan yang diperoleh dari hasil analisis diatas menunjukkan bahwa dinas pendapatan dalam hal kemampuan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi yang ada masih rata-rata karena belum meratanya kemampuan seluruh pegawai yang ada di bidang computer walaupun sumber daya manusia yang ada memiliki potensi untuk menggunakan teknologi komputer. Berdasarkan analisis lapangan juga menggambarkan, dinas pendapatan kota Baubau sebagai organisasi atau lembaga yang melakukan kegiatan penerimaan daerah kota Baubau, juga mengolah dan menyajikan data mengenai potensi pajak daerah, jumlah wajib pajak, potensi pajak sekaligus pos-pos APBD Daerah, terutama dalam penyusunan target dan realisasi pemungutan pajak daerah mengharuskan pegawainya mampu menguasai dan menggunakan system pengolahan berbasis komputer untuk memaksimalkan semua potensi yang ada baik secara internal maupun eksternal.

4. Kontroling/ Pengawasan

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk

membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan atau pemerintahan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan atau pemerintahan. Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Konsep pengawasan demikian sebenarnya menunjukkan pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.” Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen.

a. Monitoring capaian kinerja

Pada organisasi dinas pendapatan kota Baubau capaian kinerja merupakan tingkat capaian target dan realisasi dari hasil kerja yang mencerminkan kinerja organisasi dispenda secara umum. Oleh karena itu di butuhkan satu monitoring procedural yang mengawasi system kerja yang ada dalam dinas pendapatan kota Baubau yaitu pemerintah daerah yang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2005 tentang SPM (standar Pelayanan minimal). Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2005 ini di anggap dapat menjadi tolak ukur pelayanan dispenda kota Baubau karena *Pertama*, didasarkan kemampuan daerahnya masing-masing, maka sulit bagi Pemerintah Daerah Kota Baubau untuk melaksanakan semua kewenangan/fungsi yang ada. Keterbatasan dana, sumberdaya aparatur, kelengkapan, dan faktor lainnya membuat pemerintah daerah harus mampu menentukan jenis-jenis pelayanan yang minimal harus disediakan bagi masyarakat kota Baubau. *Kedua*, dengan munculnya SPM memungkinkan bagi pemerintah daerah kota Baubau untuk melakukan kegiatannya secara "lebih terukur" sehingga dapat di pertanggung jawabkan sejauh mana capaian kinerja yang telah ada. , dengan SPM yang disertai tolok ukur pencapaian kinerja yang logis dan riil akan memudahkan bagi masyarakat kota Baubau untuk memantau kinerja aparat dinas pendapatan kota Baubau, sebagai salah satu unsur terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Fungsi utama pemerintah daerah adalah penyediaan pelayanan publik bagi masyarakat daerah bersangkutan. Oleh sebab itu optimalisasi pelayanan publik yang efisien dan efektif menjadi perhatian utama pemerintah daerah agar dapat menyajikan pelayanan publik yang prima bagi masyarakat. Standar Pelayanan

Minimal (SPM) merupakan salah satu cara yang ditempuh untuk mendorong pemerintah baubau melakukan pelayanan publik yang tepat bagi masyarakat, dan sekaligus mendorong masyarakat untuk melakukan kontrol terhadap kinerja pemerintah di bidang pelayanan publik. Berdasarkan Ibu Elizabeth Pangtulan SE, MM, Selaku kepala sub. bagian perencanaan dinas pendapatan kota Baubau dalam wawancara tertanggal 18 juni 2011 menjelaskan bahwa:

”Salah satu faktor penentu keberhasilan pembangunan daerah adalah perangkat perundang-undangan berupa peraturan daerah sebagai grand desain yang merupakan payung dari suatu kebijakan yang memberikan legitimasi kepada pemerintah kota dalam melaksanakan pengawasan dalam hal kewenangan dan tanggungjawab. Sebagai contoh, dalam pengawasan kami, pihak eksekutif bersama dengan DPRD berhasil mengeluarkan 38 Perda termasuk didalamnya Perda-Perda yang mengatur tentang potensi-potensi keuangan daerah dan pengoptimalan pengelolaannya, serta Peraturan Daerah No. 12 Tahun 2008 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang menjadi payung hukum atas seluruh pengelolaan keuangan daerah terutama karena berkaitan dengan penerapan reformasi administrasi keuangan. Khusus untuk Perda yang berhubungan dengan pengelolaan sumber penerimaan daerah dalam hal ini adalah pajak dan retribusi, yang utama selalu menjadi pengawasan kami adalah kesesuaian dengan kemampuan masyarakat dan daerah. Pengembangan kapasitas dan penetapan kelembagaan juga merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dari suatu kebijakan yang tertuang dalam Perda karena berhubungan dengan pelaksanaan teknis dari kebijakan tersebut sehingga semua pihak dapat memantau dan mengawasi suatu organisasi khususnya dispenda dalam memberikan pelayanan, apabila ada keluhan dapat langsung memberikan keluhannya secara langsung atau melalui kotak saran yang di sediakan daerah”.

Sejalan dengan pelaksanaan pemerintahan daerah yang mengedepankan pelayanan masyarakat di daerah yang terus ditingkatkan, Ibu Mardiana SE. MSi. AK. selaku Kepala sub bagian keuangan tanggal 18 juni 2011 menjelaskan bahwa:

”... kalau di lihat dari segi organisasi daerah dalam hal ini dinas pendapatan sebagai salah satu SKPD kota Baubau kinerja dapat di lihat dari seberapa banyak yang telah mengadu atau memberikan protes terhadap pelayanan yang di berikan oleh dinas pendapatan khususnya

seperti unit lapangan yang langsung menyentuh kepada masyarakat seperti pajak dan retribusi, namun kita melihat sampai sekarang itu belum pernah terjadi selama pengawasan kami, hanya tahun lalu itupun hanya satu dalam bentuk surat protes dimana itu terjadi karena kesalahan teknis atau human eror, dari segi organisasi dinas pendapatan sendiri selain memberikan pelayanan yang terbaik juga dapat di lihat kepuasan organisasi dengan capaian realisasi dari target yang telah di rencanakan, artinya fungsi pengawasan telah dapat berjalan sebagaimana mestinya....”

Berdasarkan wawancara di atas dapat di gambarkan pada umumnya dalam hal pengawasan kinerja pada dinas pendapatan kota Baubau sudah cukup bagus karena selain berkerja berdasarkan SPM juga di tunjukan beberapa sektor pajak dan retribusi daerah yang telah mencapai dan bahkan telah melewati target dan belum ada pihak yang megajukan protes tentang sistem yang telah ada.

TABEL 4.25
HASIL PENGAWASAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH TAHUN 2010

N	PAJAK DAERAH			RETRIBUSI DAERAH		
	JENIS PENERIMAAN	TARGET	REALISASI	JENIS PENERIMAAN	TARGET	REALISASI
1	Pajak hotel	100%	145,76%	Pelayanan kesehatan	100%	126,74%
2	Pajak restoran	100%	154,63%	Pelayanan sampah	100%	125,64%
3	Pajak hiburan	100%	134,91%	Ret. Izin gangguan/TU	100%	258,70%
4	Pajak reklame	100%	108,14%	Ret. Rmh. Potong hewan	100%	145,20%
5	Pajak galian gol. C	100%	256,72%	Ret. pelabuhan	100%	178,33%

Sumber: Dinas pendapatan kota Baubau 2011 data di olah.

Hasil observasi lapangan selama penelitian menunjukkan dalam hal pengawasan kinerja telah berjalan baik pada umumnya, hal ini terindikasi dengan beberapa capaian target dan realisasi sector pajak dan retribusi yang mencapai tarpas dan bahkan melebihi target. Hal tersebut diatas memperlihatkan tingkat pengawasan sehingga semua berjalan sesuai sistem yang telah di tetapkan untuk mencapai kinerja organisasi dinas pendapatan yang maksimal, baik target maupun pencapaian (realisasi) penerimaan PAD, khusus dari sektor pajak dan retribusi

yang secara umum menggambarkan keseluruhan jenis pajak telah memenuhi target mengingat banyaknya penerimaan dari sektor perpajakan lain dan dari sektor retribusi belum memenuhi target sebagaimana yang diharapkan yang tentunya, Hal ini harus dan sangat butuh pengawasan lebih karena sangat mempengaruhi penerimaan PAD khususnya dari sektor pendapatan daerah yang dapat menghambat penyelenggaraan pemerintahan.

Dalam hal Penyelenggaraan pelayanan prima dinas pendapatan kepada masyarakat, diharapkan dapat mencerminkan suatu bentuk pelayanan prima yang memenuhi prinsip pelayanan yang sederhana, jelas dan pasti, aman, terbuka dan efisien serta ekonomis, adil dan tepat waktu. Adapun prinsip dari pelayanan prima Dispenda sebagaimana tersebut diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- Kesederhanaan. Mengandung arti prosedur/tata cara pelayanan oleh dinas pendapatan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan.
- Kejelasan dan Kepastian. Mengandung arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai : Prosedur/tata cara pelayanan; Persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administrasi; Unit kerja atau Pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan; Rincian biaya/tarif pelayanan tata cara pembayarannya; Jadwal waktu penyelesaian pelayanan.
- Keamanan. Dimaksudkan bahwa proses serta hasil pelayanan dapat memberikan kepastian hukum dan rasa aman bagi masyarakat.
- Keterbukaan. Mengandung arti prosedur atau cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberian pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya/tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat.
- Efisiensi. Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang diberikan; Dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan, dalam hal proses pelayanan.
- Efektifitas. Biaya pelayanan ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan: Nilai barang dan atau jasa pelayanan tidak menuntut biaya terlalu tinggi diluar kewajaran; Kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar; Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- Keadilan yang merata. Dimaksudkan agar jangkauan pelayanan diusahakan seluas mungkin, medan diberlakukan secara adil bagi seluruh lapisan masyarakat.
- Ketepatan waktu. Mengandung arti pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Dalam hubungan ini, untuk memperlancar peningkatan kualitas pelayanan oleh dispenda diperlukan suatu sarana pengendalian yang dapat menjamin masyarakat memperoleh pelayanan berkualitas dengan tetap memperhatikan kemampuan daerah dalam memberikan pelayanan. Oleh karena itu, diperlukan pemantauan terhadap kinerja pelayanan secara terus menerus dan kontinyu dalam rangka mendorong upaya peningkatan kualitas pelayanan sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan memuaskan masyarakat juga memberikan kepuasan kepada organisasi dinas pendapatan sendiri sehingga pada akhirnya dapat memberikan kontribusi penerimaan daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan secara maksimal.

b. Pengawasan Fiskal Daerah

Semakin bertambahnya aktivitas kegiatan dan semakin majunya perekonomian dalam suatu daerah akan memberikan pengaruh pada bertambahnya sumber pendapatan terutama pajak atau retribusi yang ada. Di kota Baubau sendiri, sejak memisahkan diri dari kabupaten buton dan membentuk daerah sendiri terlihat nuansa baru dalam kehidupan perekonomian dahulu statis kini menjadi lebih dinamis. Dengan munculnya lapangan usaha di bidang ekonomi seperti perdagangan, pertanian, perikanan dan jasa perhotelan/restoran, serta berbagai terobosan mulai dilakukan oleh pemerintah setempat sebagai motivator, mediator, dan fasilitator dalam mendukung pembangunan mulai dari membangun dan memperbaiki infrastruktur dan mendukung kegiatan pelayanan,

memberikan perizinan usaha dengan syarat yang lebih mudah, menetapkan standar atau patokan harga bagi produk yang dihasilkan dengan tujuan memberikan pemasukan lebih untuk daerah.

1) . Derajat Desentralisasi Fiskal

Desentralisasi fiskal tidak hanya memfokuskan pada sisi kewenangan dalam pengelolaan penerimaan saja, melainkan juga membahas mengenai kewenangan dalam pengelolaan pengeluaran sehingga lebih berdaya dan berhasil guna terhadap penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat.

Dalam mengukur derajat desentralisasi fiskal dapat menggunakan beberapa indikator atau rasio dengan memperhatikan perkembangannya selama kurun waktu tiga tahun anggaran (2008-2010), Derajat Desentralisasi Fiskal Daerah kota Baubau dengan hasil perhitungan rasio dapat dilihat pada Tabel berikut :

TABEL 4.26
DERAJAT DESENTRALISASI FISKAL KOTA BAUBAU
TAHUN 2010

1. PAD	20,910,459,373	5,45	5,82
2. BHPBP	19,747,700,000	5,06	5,15
3. Sumbangan	319,320,442,000	81,91	82,51
4. Pinjaman daerah	-	-	-
5. Lain-Lain	29,846,400,000	7,65	7,79
T-PD	389,825,001,373	-	-
5. Sisa Lebih	7,491,231,396	-	-
T-APBD	382,333,769,977	-	-
Jumlah Persentase		100	100

Sumber : Hasil Olahan Data, Tahun 2011

Dapat dilihat dari hasil perhitungan derajat desentralisasi fiskal kota Baubau tahun anggaran 2010, baik rasio terhadap TDP maupun terhadap APBD memiliki selisih atau perbedaan angka yang kecil. Walaupun perbedaan rasionya sangat kecil dengan sumber penerimaan dana perimbangan. Jika dibandingkan dengan penerimaan terutama sumber penerimaan berupa dana perimbangan, PAD sebagai sumber penerimaan murni daerah dapat digolongkan relatif sangat kecil dengan angka sebesar 5,82 % terhadap TDP dan 5,46 % terhadap APBD. Sementara itu, penerimaan berupa dana perimbangan atau bantuan dari pemerintah pusat mencapai rasio terbesar yaitu dengan angka masing-masing 85,08 % per TDP dan 79,85 % per APBD. Hal ini menunjukkan masih besarnya ketergantungan daerah terhadap pemerintah pusat, yang oleh bapak Asrahu Mahmud, SE. M.Si selaku sekretaris dinas pendapatan daerah kota Baubau, tertanggal 16 juni 2011, berturut-turut ditanggapi sebagai berikut :

“...Ketergantungan terhadap pemerintah pusat merupakan hal umum yang ada di hampir semua daerah di Indonesia termasuk kota Baubau, apalagi setelah terbentuk menjadi suatu kota baru yang memang untuk langkah awalnya memerlukan bantuan terutama dari pemerintah pusat. Namun selama ini pemerintah daerah telah berusaha untuk dapat lebih mandiri dengan menciptakan dan mengelola seoptimal mungkin sumber-sumber penerimaan asli daerah (PAD) dengan cara intensifikasi maupun ekstensifikasi, dan satu contoh nyata yang dapat kita amati adalah usaha kota Baubau untuk merangkul investor-investor baik nasional maupun asing, misalnya adanya investor Amerika yang menjalin kerja sama dengan Usaha Mina (bidang perikanan) kota Baubau maupun adanya usaha kerja sama dengan Malaysia dan Filipina dalam hal ekspor jagung sebagai komoditi unggulan Kota Baubau walaupun sepanjang tahun 2010 kemarin agak terganggu karena panen yang menurun...”

Selanjutnya kepala dinas pendapatan daerah Kota Baubau Zakir SE, M.Si, menambahkan bahwa :

“...Memang banyak daerah yang masih tergantung pada bantuan dana dari pemerintah pusat dalam membiayai pembangunannya walaupun porsinya berbeda-beda. Untuk kota Baubau sendiri bila dilihat dalam Format APBD Tahun Anggaran 2007 sampai dengan 2009 dapat dikatakan porsi bantuan dari pemerintah pusat masih sangat besar, namun kita tetap mengharapkan kemandirian daerah melalui terobosan-terobosan yang inovatif dalam menggali kemampuan dan potensi keuangan daerah. Hal ini telah mulai kami laksanakan melalui tiga (3) Program Unggulan Kota Bau-Bau yaitu (1) Pembangunan Sumber daya Manusia (SDM), (2) Pembangunan Perdagangan dan Jasa dengan arah menuju Kota Jasa, dan (3) Pembangunan Kelautan melalui Program Etalase Kelautan dan Perikanan (15 Juni 2011) ... ”.

Dari kedua penjelasan wawancara di atas, dapat dilihat bahwa sebenarnya ketergantungan daerah terhadap pusat merupakan fenomena yang umumnya ada di setiap daerah. Bagi kota Baubau sendiri meskipun merupakan kota baru yang dalam melaksanakan program-programnya memerlukan bantuan dana dari pemerintah pusat, mau tidak mau harus berusaha agar mampu membangun kemandirian keuangan daerahnya yang dilakukan melalui terobosan-terobosan peningkatan pendapatan daerah. Oleh karena itu pentingnya memperhatikan segala daya upaya daerah dalam menbagung segala upaya dalam memaksimalkan segala pendapatan yang ada.

2). Prospek Keuangan Daerah

Sebagaimana yang telah didefinisikan sebelumnya, prospek keuangan daerah merupakan bagaimana kondisi keuangan daerah pada masa sekarang sebagai penilaian terhadap kondisi keuangan daerah kedepan nantimelalui beberapa indikator berikut kemampuan PAD, dengan menghitung proporsi PAD terhadap APBD, Proporsi dana perimbangan terhadap APBD, baik BHPBP maupun sumbangan dan bantuan (DAU dan DAK), Ketergantungan daerah

terhadap swasta, efisiensi dan efektifitas PAD serta elastisitas PAD dan APBD terhadap PDRB. Untuk menyelenggarakan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab, diperlukan kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber keuangan sendiri yang didukung oleh perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah dengan tetap memperhatikan kondisi ekonomi daerah

Adanya usaha yang sungguh-sungguh dari pemerintah daerah bisa menjadikan suatu faktor pendukung yang sangat kuat untuk meningkatkan kemampuan keuangannya. Usaha tersebut dapat dilihat pada tahun kedua (tahun 2002) kota Baubau terbentuk yang ditunjukkan dengan meningkatnya angka PAD dari 2 milyar hingga mencapai 4,6 milyar adalah merupakan suatu perbedaan yang sangat tajam, meskipun angka tersebut bagi suatu kota masih jauh mencukupi segala pelaksanaan kegiatan. Sehubungan dengan hal diatas, Kepala dinas pendapatan daerah kota Baubau, Zakir SE, M.Si, menjelaskan bahwa :

Meskipun peningkatan PAD merupakan salah satu prioritas utama, hendaknya usaha tersebut jangan sampai malah membebani masyarakat. Yang terlihat selama ini sejak era otonomi daerah bergulir, munculnya peraturan daerah yang mengatur tentang pungutan-pungutan daerah baik itu pajak maupun retribusi yang bermacam-macam, rakyatlah yang menerima akibatnya, dan kami menyadari hal tersebut sehingga yang kami hadapi sekarang adalah sangat dilematis, disatu sisi ingin meningkatkan pendapatan dan perekonomian daerah melalui pungutan tersebut (pajak/retribusi), namun dilain sisi kami juga harus berpikir bagaimana nanti akibatnya bagi masyarakat (wawancara, 15 Juni 2011).

Dari wawancara diatas, meskipun daerah telah diberikan kewenangan dalam rangka meningkatkan kemampuan keuangannya agar dapat melaksanakan otonomi yang secara khusus diatur oleh satu kebijakan yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang perubahan atas Undang-undang

Nomor 18 Tahun 1997 tentang pajak daerah dan retribusi daerah, namun perlu ditekankan bahwa kreativitas pemerintah daerah yang berlebihan dan tak terkontrol dalam memungut pajak dan retribusi daerah akan menimbulkan dampak yang merugikan bagi masyarakat dan dunia usaha, yang pada gilirannya menyebabkan ekonomi biaya tinggi.

Observasi lapangan, dinas pendapatan melihat PDRB sebagai acuan yang menyebabkan kebijakan yang diambil oleh pemerintah kota Baubau lebih diprioritaskan pada faktor pemberdayaan manusia yang harus diberi porsi lebih besar agar mampu menjadi penggerak kemakmuran untuk mewujudkan kemandirian daerah. Meskipun PAD sebagai salah satu sumber pembiayaan pembangunan cenderung mengalami kenaikan, namun dapat dikatakan pemerintah kota Baubau masih sangat tergantung pada pemerintah pusat yang selain ditunjukkan oleh rendahnya rasio kemandirian PAD terhadap APBD selama lima tahun anggaran yaitu dengan angka rata-rata 4,40 %, juga ditunjukkan oleh besarnya proporsi sumbangan dan bantuan pemerintah pusat terhadap APBD sehingga hal tersebut menjadi tugas berat bagi pemerintah kota Baubau untuk lebih mampu menggali potensi-potensi ekonomi yang dapat dijadikan sumber pembiayaan pembangunan.

c. Pencarian Sumber Daya Pemasukan Lain

Pencarian sumber daya merupakan elemen penting dalam keberhasilan dan pengembangan suatu organisasi khususnya dinas pendapatan kota Baubau. Sehingga suatu proses kerja dispenda bisa saja mengalami suatu penurunan atau menjadi jalan di tempat karena faktor Sumber daya tersebut. Pencarian sumber daya dapat dilakukan dengan cara ekstensifikasi dan intensifikasi penerimaan

daerah, hal tersebut sangat berhubungan dengan keahlian aparat dari suatu daerah dalam rangka peningkatan pendapatan daerahnya agar secara berkesinambungan mampu memikul beban biaya yang diperlukan untuk penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang semakin meningkat sehingga mampu memberikan kemandirian bagi daerahnya dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang luas, nyata, dan bertanggung jawab. Maka itu perlu di maksimalkan segala potensi yang ada baik jumlah maupun kapasitasnya utamanya yang menjadi sektor unggulan penerimaan daerah. Berdasarkan wawancara dengan Sub Bag. perencanaan Ibu Elizabeth Pangtulan SE, MM pada wawancara tanggal 18 juni 2011 menyatakan bahwa

“Kota Baubau memiliki lima potensi sektor unggulan yang mempunyai daya saing ekonomi dan keunggulan kompetitif terhadap nasional serta akan sangat mempengaruhi tingkat perekonomian dalam hal ini adalah pendapatan daerah, apabila dapat dikelola secara optimal dan berkesinambungan mengingat selama ini sektor-sektor itulah yang telah banyak memberikan kontribusinya bagi PDRB daerah. Oleh karena itu pemerintah selalu memperhatikan semua aspek yang berkaitan dengan pengembangan baik secara kualitas maupun kuantitas dari semua sektor yang dapat memberikan kontribusi bagi daerah. Ke 5 (lima) sektor unggulan tersebut berturut-turut sektor jasa, Pengangkutan, Bangunan dan sektor Perdagangan, sementara yang bukan merupakan sektor unggulan masing-masing adalah Pertambangan dan Penggalian, Industri Pengolahan, Listrik, Gas dan Air Minum, serta Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan.”

Berdasarkan wawancara di atas dapat di ketahui bahwa dinas pendapatan kota Baubau mengandalkan sektor unggulan dalam pembiayaan pengeluaran daerah dan pemerintah daerah selalu memberikan perhatian kepada semua usaha yang bertujuan untuk pengembangan secara kualitas dan kuantitas akan sektor yang menjadi sektor unggulan pembiayaan daerah.

Berdasarkan observasi selama penelitian, upaya yang dilakukan oleh dinas pendapatan kota Baubau dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah melalui optimalisasi intensifikasi dan ekstensifikasi pemungutan pajak dan retribusi daerah, antara lain dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut :

a. Memperluas basis penerimaan.

Tindakan yang dilakukan untuk memperluas basis penerimaan yang dapat dipungut oleh daerah, yang dalam perhitungan ekonomi dianggap potensial, antara lain yaitu : mengidentifikasi pembayar pajak baru/potensial dan jumlah pembayar pajak, memperbaiki basis data objek, memperbaiki penilaian, menghitung kapasitas penerimaan dari setiap jenis pungutan dengan memperhatikan prinsip-prinsip umum perpajakan.

b. Memperkuat proses pemungutan.

Yaitu upaya yang dilakukan dalam memperkuat proses pemungutan antara lain dengan menyusun Perda, mengubah tarif, dan peningkatan SDM.

c. Meningkatkan pengawasan

Hal ini dapat ditingkatkan yaitu antara lain dengan melakukan pemeriksaan secara dadakan dan berkala, memperbaiki proses pengawasan, menerapkan sanksi terhadap penunggak pajak, serta meningkatkan pelayanan yang diberikan oleh daerah.

d. Meningkatkan efisiensi administrasi dan menekan biaya pemungutan.

Tindakan yang dilakukan oleh daerah yaitu antara lain memperbaiki prosedur administrasi pajak melalui penyederhanaan administrasi pajak, meningkatkan efisiensi pemungutan dari setiap jenis pungutan.

e. Meningkatkan kapasitas penerimaan melalui perencanaan yang lebih baik.

Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait di daerah

Keunggulan Komparatif adalah suatu prinsip umum yang menerangkan keadaan dimana peranan suatu sektor sangat menguntungkan dan dapat timbul diantara dua daerah ekonomi. keunggulan komparatif lebih ditopang oleh aspek SDM terutama dari segi jumlah tenaga kerja jenis pekerjaan utama. Keunggulan komparatif kota Baubau yang didasarkan pada jumlah tenaga kerja terhadap

lapangan usaha terdapat pada sektor Pertanian, Perdagangan, Hotel dan Restoran, serta Jasa-Jasa.

Dengan demikian temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa dinas pendapatan telah memiliki program kerja yang bersifat rutin, namun belum optimal dikerjakan untuk meningkatkan tingkat pengelolaan organisasi dinas pendapatan yang terindikasi dari rendahnya pencapaian pajak asli daerah (PAD) terhadap total penerimaan daerah yang hanya mencapai 5,82% dan terhadap APBD yang hanya mampu mencapai 4,4 % dari APBD yang ada.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah pada Dinas Pendapatan Kota Baubau dan pembahasannya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Tingkat pengelolaan PAD pada dinas pendapatan kota Baubau selama tahun pengamatan di katakan belum optimal yang terindikasikan dari rendahnya pencapaian pendapatan asli daerah (PAD) terhadap total penerimaan daerah yang hanya mencapai 5,82 % dan terhadap APBD yang hanya mampu mencapai 4,4 % dari APBD yang ada.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan PAD pada dinas pendapatan kota Baubau, yaitu :

- a). Planning

Perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sebelum melakukan proses-proses perencanaan.

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

b). Organizing

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil

c). Actuating

Setelah rencana disusun dan diatur serta ditentukan tentang tupoksi masing-masing maka rencana yang sudah disusun tersebut dilaksanakan sesuai dengan tupoksi masing-masing yang sudah ada. Ini juga merupakan bentuk dari implementasi dari semua apa yang menjadi sasaran dan perencanaan yang telah di rumuskan sebelumnya.

d). Controlling

Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan. Pengawasan juga merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan.

Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan atau pemerintahan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan atau pemerintahan. Dengan adanya pengawasan maka

perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis akan menyampaikan beberapa saran-saran agar tingkat pengelolaan PAD pada Dinas Pendapatan Kota Baubau lebih baik diantaranya:

- a. Struktur organisasi meliputi faktor luasnya desentralisasi dengan unsur komponen Kegiatan organisasi, Jadi struktur organisasi sebaiknya efektif dan tidak terkesan membengkak dan susunan formal organisasi dikelola semaksimal dengan penempatan personil seefektif mungkin baik dari segi jumlah dan kualitas personil itu sendiri pada bagian organisasi sesuai tingkatan pendidikan dan skill agar hubungan antar komponen, bagian, fungsi, dan kegiatan kerja lebih optimal yang akan meningkatkan kinerja secara umum.
- b. Agar lebih meningkatkan koordinasi dan kerja sama dengan instansi dan/atau pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan kerja organisasi hal tersebut sebaiknya dapat dilaksanakan secara periodik dengan mengundang instansi dan/atau pihak-pihak terkait tersebut dalam suatu forum koordinasi guna merumuskan suatu kebijakan dalam bidang peningkatan pendapatan daerah serta penegakan Peraturan Daerah untuk disepakati bersama namun tetap mengacu pada Peraturan Perundang-undangan yang berlaku sehingga dalam pelaksanaan action di lapangan serta penegakan Peraturan Daerah oleh aparat dinas pendapatan tidak terjadi benturan ataupun terjadi kesalahpahaman dengan kepentingan instansi dan/atau pihak terkait.
- c. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia dalam suatu organisasi baik pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara periodik dan terus ditingkatkan sejalan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi. Di mana ini merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia dan merupakan siklus yang harus dilakukan secara terus menerus. Hal ini

dikarenakan organisasi yang harus dikembangkan dan untuk mengantisipasi adanya perubahan diluar organisasi.

- d. perencanaan dalam program kerja yang lebih terarah dan lebih terprogram agar tercipta kerja yang optimal dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi, setiap bagian dalam organisasi dinas pendapatan mempunyai master plan perencanaan kerja yang lebih efektif dalam organisasinya. Serta semua personil agar berkerja sesuai pedoman kerja organisasi Sehingga sasaran jangka pendek maupun sasaran jangka panjang akan lebih terlaksan dengan lebih baik. Juga peran aparat pengawas fungsional pemerintah daerah melalui lembaga audit atau pemeriksaan dalam rangka pengawasan keuangan daerah dapat ditingkatkan dengan menerapkan sanksi yang tegas bagi siapa saja pejabat pemerintah atau para pengusaha dan kontraktor yang bermasalah
- e. Untuk meningkatkan penerimaan kota Baubau, maka diharapkan adalah upaya pemerintah untuk menggali sumber-sumber pendapatan daerah dengan diikuti intensifikasi dan ekstensifikasi penerimaan daerah yang memungkinkan untuk digali secara optimal dengan program yang ada.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku

- Arikunto.(2002).*Metodologi penelitian social*. Jakarta: BKU-IIP.
- (2004).*Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. Edisi Revisi.Yogyakarta :UPP AMP YKPN.
- Anwar. (2003). *Managing People : A Practical guide for line managers*. Jakarta : P.T Gramedia.
- Basri, Y. Z. & Mulyadi S. (2003). *Keuangan negara dan analisis kebijakan utang luar negeri*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Davey, K.J. (2003). *Pembiayaan Pemerintahan Daerah : Praktek-Praktek Internasional dan Relevansinya Bagi Dunia Ketiga*.Jakarta : Terjemahan UI-Press
- Davey, K.K.(1998). *Pembiayaan Pemerintah Daerah Di Indonesia*, UI-Press, Jakarta.
- Devas Nick, dkk.(1989).*Keuangan Pemerintah Daerah Di Indonesia*, UI-Press, Jakarta.
- Devas, N. (1995).*Keuangan Pemerintah Daerah Di Indonesia*. Jakarta :UI- Press.
- Dessler.(1995).*Strategic Management: Concepts,Dicision, Cases Business Publication*, Inc. Plano, Texas.
- Dimock.(1960).*Strategic Management: Concepts,Dicision, Cases Business Publication*, Inc. Plano, Texas.
- Elmi, B. (2002). *Keuangan Pemerintah Daerah Otonom di Indonesia*. Jakarta :UI-Press.
- Gibson, J. L., John M. I. & James H. D., Jr. (2001). *Organization and Management*.New York : Mc Graw-Hill.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H.(2002) *Organizations Behavior Structure and Process*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Handoko, Tani. T, (2001) *Manajemen Presonalia dan sumber daya manusia*, Liberty: Yogyakarta
- Hasibuan. (2001) *Manajemen organisasi Daerah*.PT. Renika Cipta, Jakarta.
- Hardjito, Dydiet.(2001).*Teori Organisasi Dan Teknik Pengorganisasian*, Rajagrafindo Persada, Jakarta.

- HidayatSyarif.(2000).*Dasar-Dasar otonomidaerah*, PT. Renika Cipta, Jakarta.
- Dilema Otonomi Daerah, Perluasan Wewenang Daerah vs Wewenang Elite Politik Daerah*, Jurnal Analisis CSIS Tahun XXIX/No. 1
- Hidayat.,Pratomo. W.A. & Harjito, D.A., (2007). Analisis Kinerja Keuangan Kabupaten/Kota Pemekaran di Sumatra Utara. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, V(12), 213-222.
- Irawan,2000, *Analisa Kebijakannanaan Publik*, Hanindita Graha Widya, Yogyakarta.
- Jones, & Wihana.(1994). *Analisis Potensi Keuangan daerah, Pendekatan Makro*. Yogyakarta : PPPEB UGM.
- Jones.(1999). *Analisis Potensi Keuangan daerah, Pendekatan Makro*. Yogyakarta : PPPEB UGM.
- Kaho, Yosef R. (2003) *Prospek Otonomi Daerah di Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Kaho, Yosef R. (2006).*Prospek Otonomi Daerah di Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kian Wie The. (1981) *Pembangunan Ekonomi dan Pemerataan: Beberapa Pendekatan Alternatif*. Jakarta: LP3ES
- Mamesah, D.J. (1995). *Sistem Adminitrasi Keuangan Daerah*. Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara (2003). *Manajemen Kinerja perusahaan, individu dan umum*. Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Mardiasmo & Kirana-J,W., (1999). Pengelolaan Keuangan Daerah Yang Berorientasi Pada Kepentingan Publik. *Jurnal KOMPAK* No 21, Hal: 385-402.
- Mardiasmo, 2001, *Perpajakan*, Andi, Yogyakarta.
- Mardiasmo. (2003).*Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : ANDI
- Mattew. B. Milles. A. Michael Hubermen 2007. Analisis Data Kualitatif. UI Press...[Http:// anannur.wordpress.com/2010/07](http://anannur.wordpress.com/2010/07)
- Milles.M.B.dan Hubermen,A.M.1992.*Analisis Data Kualitatif : Sumber Tentang Metode Metode Baru*.UI.Press.....pps.- antasari.ac.id/dwn/peneliti
- Nazir, M. 2009. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

- Nazir, M 2006. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ndraha, T. (2007). *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara.
- Radianto, E., (1997). *Otonomi Keuangan Daerah Tingkat II : Suatu Studi di Maluku*, Jakarta : Prisma No, 3 Tahun 1997.
- Sedarmayanti. 2002. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerj.*. Bandung: Ilham Jaya.
- Sharma, 1992. *Desentralisasi Fiskal dan Keuangan dalam Organisasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Siagian, S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. P., 2007, *Management Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Steers, Richard M., 2005, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Stoner, 1982, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Sudarso. (1998). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas organisasi.*. Bandung: Ilham Jaya.
- Suandy, 2000, *Statistika perpajakannasional*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : CV. Alfabeta.
- Sutarto.1980. *Organisasi perusahaan public*, Bandung : CV. Alfabeta.
- Suparmoko, M. 2002. *Ekonomi Publik Untuk Keuangan dan Pembangunan Daerah*. Edisi Pertama. Jakarta : Penerbit Andi.
- Soekanto2001. *ManajemenEkonomi dan Keuangan Daerah*. Edisi Pertama. Jakarta : Penerbit Andi.
- Syamsi, Ibnu, 1994, *Dasar-Dasar Kebijakan Keuangan Negara*, PT. Renika Cipta, Jakarta.
- Terry, (1996). Analisis manajerial dasar. UI Press...[Http:// anannur.wordpress.com /2010/07](http://anannur.wordpress.com/2010/07) : Yogyakarta
- The Liang Gie, (2004). *Pengantar Filsafat Teknologi*. Yogyakarta : Penerbit Andi.

Warsitoutomo, 2000, *Analisis Kebijaksanaan, birokrasi pelayanan*, Bumi Aksara, Jakarta.

Wursanto., 2003, *mekanisme Kebijakan Proses dan Analisis*, Intermedia, Jakarta.

Zuhad, 1996. *mekanisme pengawasan organisasi : Proses dan Analisis PT*. Rnika Cipta, Jakarta.

B. Dokumen

Undang-Undang No. 28 Tahun 2009. Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Tentang Pemerintahan Daerah, Fokusmedia, Bandung.

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan retribusi Daerah

Undang-Undang No. 34 Tahun 2000 dan Peraturan Pemerintah Nomor 66 tahun 2001 tentang Retribusi Daerah

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004. Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Pemerintahan Daerah, Fokusmedia, Bandung.

Peraturan Pemerintah No. 55 Tahun 2005. Tentang Dana Perimbangan.

Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005. Tentang Pengelolaan dan Pertanggung Jawaban Keuangan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 104 Tahun 2000. Tentang Dana Perimbangan.

Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000. Tentang Pengelolaan dan Pertanggung Jawaban Keuangan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 66 tahun 2001. Tentang Retribusi Daerah.

Kepmendagri Nomor 110 tahun 1998. Tentang Bentuk dan Susunan Anggaran Pendapatan Daerah.

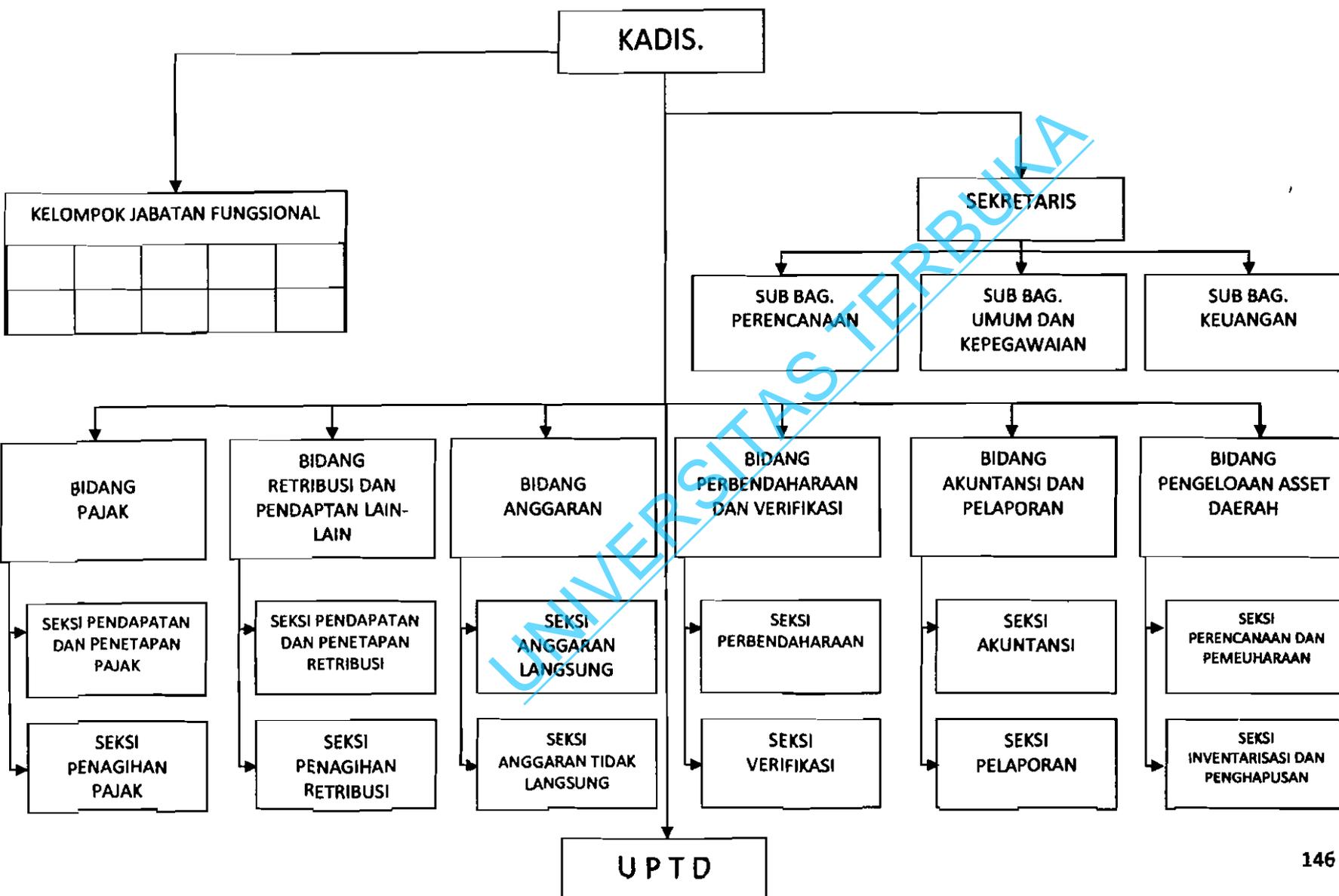
Peraturan walikota Baubau Nomor 3 Tahun 2005 tentang rancangan APBD Kota Baubau

Pengantar Laporan Keuangan Kota Baubau Tahun 2009

KEPMENDAGRI Nomor 110 tahun 1998 tentang Bentuk dan Susunan Anggaran Pendapatan Daerah,

LAMPIRAN I : PERATURAN DAERAH KOTA BAUBAU
 NOMOR : .. TAHUN 2011
 TANGGAL : .. FEBRUARI 2011

STRUKTUR ORGANISASI DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA BAUBAU



PANDUAN WAWANCARA

1. Kepala Dinas/Badan
 - Gambaran umum penerimaan PAD dikota baubau selama 5 tahun terakhir
 - Gambaran umum keseluruhan jenis pajak yang belum memenuhi target sebagaimana yang diharapkan yang sangat mempengaruhi penerimaan PAD khususnya dari sektor pajak yang dapat menghambat penyelenggaraan pemerintahan
 - cara mengoptimalkan pengelolaan pajak sebagai sumber penerimaan, dan pendapatan daerah
2. Kasubag perencanaan
 - Rancangan strategi daerah dibidang pemerintahan untuk meningkatkan PAD dan pendapatan lainnya
 - Koordinasi dengan SKPD dan instansi terkait tentang perencanaan dan target pendapatan
 - Perencanaan target pencapaian bidang-bidang penerimaan daerah
3. Kasubag keuangan
 - Gambaran umum neraca saldo kas daerah
 - Keseimbangan pengeluaran dan pendapatan daerah
 -
4. Kabid perpajakan
 - Keadaan umum system perpajakan daerah
 - Respon masyarakat terhadap system dan jenis perpajakan yang ada
 - Hambatan dibidang perpajakan
 - a) Seksi penetapan pajak
 - Jenis-jenis pajak yang diterapkan
 - Dasar hukum system perpajakan daerah
 - Koordinasi dengan instansi terkait tentang system perpajakan
 - b) Seksi penagihan pajak
 - Pelaksana operasional
 - Hambatan action dilapangan
 - Kerjasama dengan instansi terkait tentang system penarikan pajak
5. Kabid retribusi dan pendapatan lain
 - Sumbangan retribusi dan pendapatan lain terhadap PAD

- Ekstensifikasi retribusi sumber pendapatan lain
- Hambatan dilapangan
- Cara lain peningkatan retribusi

6. UPTD

- Kondisi keseharian dilapangan
- Kesepakatan pembagian tugas dengan instansi terkait
- Hambatan keseharian dilapangan

7. Kelompok jabatan fungsional

- Tugas umum mendukung pelaksanaan fungsi dinas pendapatan daerah kota baubau
- Tugas khusus mendukung pelaksanaan fungsi dinas pendapatan daerah kota baubau
- Tugas pribadi mendukung pelaksanaan fungsi dinas pendapatan daerah kota baubau

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran

HASIL WAWANCARA

No	Informan	Pernyataan/penjelasan	Waktu
1	SUHUFAN	<p>Sebagaimana kita ketahui bersama (sesuai Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003) bahwa APBD mempunyai fungsi otorisasi, perencanaan, pengawasan, alokasi, distribusi, dan stabilisasi. Seiring dengan adanya reformasi keuangan daerah, kami berusaha seoptimal mungkin menjalankan manajemen keuangan daerah sesuai dengan apa yang terkandung dalam Undang-undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004 serta Undang-undang keuangan yakni Undang-undang Nomor 17 thn 2003. Sebagai contoh untuk APBD sejak tahun 2003 kami susun sesuai dengan sistem anggaran berbasis kinerja dengan melibatkan semua pihak dalam menetapkan ukuran yang obyektif dan valid. Kami juga melakukan penyempurnaan-penyempurnaan pada sistem akuntansi keuangan daerah sejak tahun 2001 dengan hasil dapat diselesaikannya Neraca Keuangan Daerah per 31 Desember 2008, dan sejak 2008 mulai menerapkan sistem akuntansi keuangan daerah yang terpusat pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah. Kemudian dalam hal penataan kelembagaan dibidang keuangan daerah, dilaksanakan dalam satu satuan unit kerja sebagai pengelola keuangan daerah secara terpadu”.</p>	10 Juni 2011
2	SUDJITON S.Sos MM	<p>Salah satu faktor penentu keberhasilan pembangunan daerah adalah perangkat perundang-undangan berupa peraturan daerah yang merupakan payung dari suatu kebijakan yang memberikan legitimasi kepada Pemerintah Kota dalam melaksanakan wewenang dan tanggungjawabnya. Sebagai contoh, kami</p>	11 Juni 2011

	<p>pihak eksekutif bersama dengan DPRD berhasil mengeluarkan 38 Perda termasuk didalamnya Perda-Perda yang mengatur tentang potensi-potensi keuangan daerah dan pengoptimalan pengelolaannya, serta Peraturan Daerah No. 12 Tahun 2008 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang menjadi payung hukum atas seluruh pengelolaan keuangan daerah terutama karena berkaitan dengan penerapan reformasi administrasi keuangan. Khusus untuk Perda yang berhubungan dengan pengelolaan sumber penerimaan daerah dalam hal ini adalah pajak dan retribusi, yang utama selalu kami perhatikan adalah kesesuaian dengan kemampuan masyarakat dan daerah. Pengembangan kapasitas dan penetapan kelembagaan juga merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dari suatu kebijakan yang tertuang dalam Perda karena berhubungan dengan pelaksanaan teknis dari kebijakan tersebut</p> <p>Sumberdaya manusia aparatur merupakan salah satu unsur terpenting dalam pengelolaan keuangan daerah. Ketidakmampuan daerah mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya tidak saja mengakibatkan kegagalan mencapai tujuan-tujuan daerah, tetapi juga secara paradoksal telah menumbuhkan penyakit dalam birokrasi di daerah. Keberadaan SDM aparatur tidak dirasakan manfaatnya, tetapi justru memberatkan kehidupan masyarakat. Persoalannya adalah bahwa SDM aparatur yang merupakan subsistem dari birokrasi secara keseluruhan sampai saat ini belum dianggap sebagai aset penting dalam proses pembangunan. SDM aparatur masih dipandang sebagai faktor produksi yang statis dan tidak memiliki nilai tambah.</p>	
--	---	--

3.	ABDUH S.Sos MSi	<p>Sesuai dengan Renstrada Kota Baubau yang salah satu butirnya adalah komitmen pemerintah daerah untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintah daerah agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai, dan hal ini hanya dapat dicapai melalui kerjasama dan koordinasi dari masing-masing lembaga atas dinas yang ada. Bappeda sebagai institusi perencana daerah yang langsung dikendalikan oleh oleh Walikota berupaya memberikan dukungan bagi lembaga lain agar kinerjanya mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan pembangunan yang sedang dilaksanakan di kota Baubau</p> <p>Pertumbuhan penduduk di Kota Baubau dapat dikatakan masuk pada tingkat kepadatan penduduk yang masih rendah dengan rata-rata tingkat ekonomi yang juga rendah, tentu saja hal ini mempengaruhi besarnya pemasukan atau pendapatan yang ditarik oleh pemerintah. Untuk itu kami mengupayakan peningkatan ekonomi daerah dengan usaha yang langsung menyentuh kehidupan masyarakat melalui tiga program unggulan yang telah diterapkan dalam kurun waktu tiga tahun lebih yang meliputi Penataan Kualitas Sumber Daya Manusia, Peningkatan sektor perdagangan dan jasa dan Pembangunan Kelautan dan Perikanan dengan budidaya kelautan. Dikatakan langsung menyentuh kehidupan rakyat karena pada umumnya masyarakat Kota Baubau sebagian besar bermatapencarian sebagai petani dan nelayan didukung juga oleh sumber daya alam yang dominan adalah dari hasil pertanian dan perkebunan serta perikanan meskipun belum dikelola secara optimal.</p>	19 Juni 2011
----	-----------------	--	--------------

4.	M. Zakir, SE, M.Si	<p>awal terbentuknya Baubau, dana yang ada saat itu memang jauh dari mencukupi atau sangat kecil yang hanya diperoleh dari dana bantuan pusat dan bantuan Kabupaten induk bila dibandingkan dengan volume kegiatan yang harus dibiayai. Rendahnya penerimaan dari segi PAD disebabkan oleh belum tersedianya peraturan daerah yang mengatur tentang sumber-sumber penerimaan daerah, dan juga kita dihadapkan oleh kendala masih kurangnya pegawai yang ada berhubung Kota Baubau baru terbentuk sehingga mempengaruhi sumber-sumber penerimaan PAD belum dapat kita kelola secara optimal. Salah satu contohnya adalah untuk penerimaan PAD sektor pajak yang dapat dikelola hanya sebagian kecil saja seperti pajak hotel, Restoran, pajak reklame, dan lain-lain, sementara untuk pos-pos lain belum memberikan dana (penerimaan) bagi daerah. Demikian juga halnya dengan sektor retribusi namun pada saat tahun-tahun sekarang baru terlihat mulai stabil dan terus meningkat walaupun terkadang ada halangan seperti keadaan politik khususnya tahun 2008 di mana saat itu ada proses pilkada tetapi pada umumnya PAD masih sesuai dengan kondisi yang di harapkan</p> <p>Melihat potensi PAD dari sektor Pajak dan retribusi daerah, Kota Baubau cukup besar dan terus meningkat dan hampir selalu mencapai dari target yang ditetapkan, namun ada juga sektor yang mengalami penurunan yang cukup signifikan terhadap realisasi penerimaan daerah sebagai akibat dari perubahan kelembagaan daerah dan kualitas SDM aparatur yang masih sangat terbatas sehingga memerlukan penanganan yang lebih serius untuk meningkatkan efektifitas penerimaan daerah khususnya dari sektor yang belum tercapai</p>	04 Juni 2011
----	--------------------	---	--------------

	<p>Sebenarnya sumber-sumber penerimaan yang dimiliki oleh Kota Bau-Bau masih sangat terbatas bila dibandingkan dengan kota-kota yang lain. Walaupun potensi Kota Bau-Bau cukup besar untuk dikelola namun dengan keterbatasan sumber daya manusia sehingga menyebabkan kota ini memiliki ketertinggalan dibandingkan dengan kota lainnya. Namun hal tersebut, bukan menjadi kendala yang berarti, karena kita masih memiliki semangat yang ada sejak awal pembentukan kota ini disamping juga memiliki sumber daya manusia yang harus dikelola secara maksimal agar mampu menciptakan dan mengelola sumber-sumber penerimaan bagi daerah secara optimal</p> <p>Sangat dibutuhkan oleh instansi kami sebagai unit teknis dalam mengelola penerimaan daerah akan adanya perangkat hukum yang kuat berupa peraturan daerah yang mengatur tentang retribusi, disamping kualitas SDM yang mendukung kegiatan tersebut. Memang sejak terbentuknya Kota sampai tahun 2009, Pemda Kota Bau-Bau telah berhasil menyusun 31 (tiga puluh satu) jenis Perda yang mengatur tentang retribusi. Namun dari 31 jenis retribusi tersebut, baru 27 jenis yang dapat dikelola/ditarik oleh Dinas kami. Kecenderungan yang kami lihat selama ini adalah terletak pada sumber daya manusianya (SDM), entah SDM aparatnya maupun SDM masyarakat sebagai subjek pajak/retribusi. Jujur saja, saat ini kami (BPPKAD) memiliki kuantitas dan kualitas pegawai yang terbatas. Dari segi kualitas, mereka umumnya berlatar belakang non perpajakan dan keuangan serta memiliki pengalaman terbatas dibidang tersebut. Sementara itu kami juga menghadapi kendala yang disebabkan oleh masih rendahnya kesadaran masyarakat dalam</p>	
--	---	--

		<p>membayar pajak</p> <p>Memang banyak daerah yang masih tergantung pada bantuan dana dari pemerintah pusat dalam membiayai pembangunannya walaupun porsi berbeda-beda. Untuk Kota Baubau sendiri bila dilihat dalam Format APBD Tahun Anggaran 2007 sampai dengan 2009 dapat dikatakan porsi bantuan dari pemerintah pusat masih sangat besar, namun kita tetap mengharapkan kemandirian daerah melalui terobosan-terobosan yang inovatif dalam menggali kemampuan dan potensi keuangan daerah. Hal ini telah mulai kami laksanakan melalui tiga (3) Program Unggulan Kota Baubau yaitu (1) Pembangunan Sumber daya Manusia (SDM), (2) Pembangunan Perdagangan dan Jasa dengan arah menuju Kota Jasa, dan (3) Pembangunan Kelautan melalui Program Etalase Kelautan dan Perikanan</p> <p>Meskipun peningkatan PAD merupakan salah satu prioritas utama, hendaknya usaha tersebut jangan sampai malah membebani masyarakat. Yang terlihat selama ini sejak era otonomi daerah bergulir, munculnya peraturan daerah yang mengatur tentang pungutan-pungutan daerah baik itu pajak maupun retribusi yang bermacam-macam, rakyatlah yang menerima akibatnya, dan kami menyadari hal tersebut sehingga yang kami hadapi sekarang adalah sangat dilematis, disatu sisi ingin meningkatkan pendapatan dan perekonomian daerah melalui pungutan tersebut (pajak/retribusi), namun dilain sisi kami juga harus berpikir bagaimana nanti akibatnya bagi masyarakat</p> <p>Pelaksanaan sistem anggaran berbasis kinerja terkait dengan pelaksanaan <i>good governance</i> dimana Kota Baubau dapat dikatakan cukup berani dibanding daerah</p>	
--	--	--	--

		<p>lain yaitu dengan merubah sistem yang ada seperti meniadakan pimpinan proyek (pimpro) pada dana APBD, yang ada hanyalah penanggungjawab yaitu kepala Dinas sehingga kepala Dinas bertanggungjawab penuh dan langsung kepada gubernur. Dan jika dibandingkan dengan pelaksanaan tahun-tahun lalu seringkali terjadi antara pimpro dan kepala Dinas tidak sejalan, sehingga dapat dikatakan diberlakukannya sistem ini dapat pula mengukur kinerja aparat disamping prosedurnya mulai terpadu, meskipun merubah sistem yang ada tidak seperti membalikkan telapak tangan, akan tetapi membutuhkan; pertama, mengajukan kepada para aparat untuk menyamakan persepsi kemudian mensosialisasikan dengan gencar sehingga aparat tidak merasa kesulitan dengan sistem ini, dan yang paling berat adalah meyakinkan para legislatif dimana merekalah yang akan menentukan anggarannya.</p> <p>Pencapaian penerimaan daerah baik dari sumber pendapatan maupun pembiayaan belum seluruhnya mencapai 100 % dari target, walaupun dalam beberapa tahun terakhir semakin memperlihatkan peningkatan yang signifikan artinya pencapaian realisasi penerimaan belum seluruhnya memenuhi target yang telah ditetapkan disebabkan beberapa faktor yang membatasi, diantaranya SDM aparatur, sarana dan prasarana kantor yang relatif kurang memadai, belum terbangunnya sistem atau manajemen yang mampu mendukung penerapan kebijakan pengelolaan keuangan daerah yang benar-benar didasarkan pada kinerja unit kerja atau lembaga di daerah yang mengalami restrukturisasi.</p>	
--	--	---	--

5.	ASRAHU,SE, M.Si	<p>Hubungan internal yang dimiliki oleh dispenda Kota Baubau masih sangat baik. Hal ini di karenakan tidak adanya benturan baik program maupun pegawai dalam Dispenda kota Baubau, semuanya saling mendukung antar bidang maupun bagian semua terkoordinasi dengan baik, Walaupun terkadang ada kesalahpahaman namun tergolong kecil dan hanya merupakan masalah teknis dan dapat di selesaikan secara vertikal di unit masing-masing, belum pernah ada permasalahan yang di bawa sampai ke atas. Ini berarti bahwa walaupun potensi SDM aparat dispenda Kota Baubau masih tergolong kecil namun dapat dikatakan cukup baik untuk kepeahaman terhadap tupoksi dan tanggung jawab yang di berikan dari atasan ke bawahan karena aparat memiliki semangat kerja yang tinggi sejak awal juga memiliki sumber daya manusia yang harus di maksimalkan agar mampu bekerja secara maksimal menciptakan dan mengelola sumber penerimaan yang optimal</p> <p>Ketergantungan terhadap Pemerintah Pusat merupakan hal umum yang ada di hampir semua daerah di Indonesia termasuk Kota Baubau, apalagi setelah terbentuk menjadi suatu kota baru yang memang untuk langkah awalnya memerlukan bantuan terutama dari pemerintah pusat. Namun selama ini pemerintah daerah telah berusaha untuk dapat lebih mandiri dengan menciptakan dan mengelola seoptimal mungkin sumber-sumber penerimaan asli daerah (PAD) dengan cara intensifikasi maupun ekstensifikasi, dan satu contoh nyata yang dapat kita amati adalah usaha Kota Baubau untuk merangkul investor-investor baik nasional maupun asing, misalnya adanya investor Amerika yang menjalin kerja sama dengan Usaha Mina (bidang perikanan) Kota</p>	08 Juni 2011
----	-----------------	---	--------------

		<p>Baubau maupun adanya usaha kerja sama dengan Malaysia dan Filipina dalam hal ekspor jagung sebagai komoditi unggulan Kota Baubau walaupun sepanjang tahun 2010 kemarin agak terganggu karena panen yang menurun</p> <p>selama anggaran dana telah di alokasikan berdasarkan sasaran tiap program yang ada namun dalam kenyataannya terkadang berbeda setelah tiba di lapangan karena ada hal-hal yang tidak terduga dan sifatnya mendesak namun pada umumnya anggaran tersebut tidak begitu besar dan tidak memengaruhi program yang telah ada dalam dispenda</p>	
6.	Drs. MZ. Amril Tamim, M.Si	<p>Kami sudah melaksanakan sistem perizinan satu atap, hal ini sudah cukup baik dan diterima oleh masyarakat. Hanya saja pelayanan kami oleh sebagian orang dianggap belum maksimal hingga menyebabkan orang enggan mengurus izin, hal ini dikarenakan oleh tidak adanya pendelegasian kewenangan sehingga apabila pejabat yang bertandatangan sedang tidak ada ditempat maka menyebabkan keterlambatan proses keluarnya suatu perizinan.</p>	9 Juni 2011 (kutipan)
7.	LA SAELL, SE	<p>Hubungan aparat Dispenda Kota Baubau khususnya bidang perpajakan dengan pihak wajib pajak masih sangat baik. Hal ini dikarenakan selain kemampuan komunikasi aparat lapangan dengan wajib pajak cukup baik juga bidang perpajakan menggunakan metode jemput bola yakni dengan mendatangi semua wajib pajak memberikan sosialisasi bagaimana sistem dan perhitungan perpajakan agar begitu tiba saatnya tidak ada masalah atau benturan dalam pembayaran pajak, sehingga semuanya saling mendukung antar wajib</p>	14 Juni 2011

		<p>pajak dan penagih semua terkordinasi dengan baik, yang menandakan pemerintah dalam hal ini aparat Dispenda Kota Baubau sudah dikatakan cukup baik untuk fleksibilitas terhadap lingkungan kerja dan mampu bekerja dengan baik</p> <p>Kantor Dispenda sebagai institusi birokrasi pemerintah daerah KOTA Baubau yang tugas dan fungsi pokoknya dalam penarikan pajak dan retribusi daerah, mau tidak mau harus melakukan pertemuan atau rapat intern yang intensif agar kinerja organisasi yang berkaitan dengan pemungutan pajak dan retribusi daerah dapat tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dengan persetujuan pihak legislatif</p> <p>Dalam menyusun APBD banyak dari satuan kerja satuan kerja yang membuat target penerimaan lebih besar dari realisasi penerimaan tahun sebelumnya, sedangkan pembiayaan tetap dilaksanakan sebagaimana yang direncanakan, hal ini menyebabkan devisa APBD .</p>	
8.	IDRIS, SE	<p>Dalam bidang retribusi dan pendapatan lain Hubungan Dispenda Kota Baubau khususnya bidang retribusi dengan pihak wajib retribusi masih sangat baik, indikatornya selain kemampuan komunikasi aparat dilapangan dengan jarang terjadi benturan di lapangan juga capaian target retribusi yang selalu mencapai target dan bahkan melewati target meskipun terkadang pada waktu tertentu tidak mencapai target namun dapat di di katakan sudah cukup baik apalagi di tambah dengan adanya kerjasama dengan masyarakat setempat dalam memungut retribusi pada tempat tertentu, seperti pantai nirwana juga pantai kamali mengingat luasnya daerah tersebut juga wajib retribusinya sangat banyak maka perlu di lakukan kerjasama dengan masyarakat</p>	14 Juni 2011

		<p>setempat sehingga dapat mengoptimalkan penarikan retribusi juga menghindari masalah atau benturan dalam hal retribusi, sehingga semuanya saling terkordinasi dan saling mendukung antar masyarakat sebagai wajib retribusi dan penagih retribusi, yang menandakan pemerintah dalam hal ini aparat Dispenda Kota Baubau sudah dikatakan juga cukup baik untuk tingkatan fleksibilitas terhadap lingkungan kerja eksternal dan mampu bekerja dengan baik di lapangan</p> <p><u>Hasil ferifikasi kami dilapangan pendapatan Daerah Kota Bau-Bau sudah cukup bila disesuaikan dengan rencana/target namun karena banyaknya keterbatasan yang dimiliki oleh personil-personil kami, dalam membuat data-data/laporan sering terlambat dan kurang baik disajikan.</u></p>	
9.	ELIZABETH PANGTULURAN, SE MM	<p>Dispenda kota Baubau ingin meningkatkan kapasitas seluruh pegawai dalam hal teknologi komputerisasi namun kendala yang dialami oleh Dispenda Kota Baubau adalah minimnya anggaran yang diperuntukan bagi peningkatan kapasitas di bidang Tehcnologi, walaupun SDM yang ada di Dispenda mampu untuk bersaing dengan menggunakan sistem komputerisasi, ini sangat penting namun ini selalu saja menjadi hal yang terlupakan</p> <p>Salah satu faktor penentu keberhasilan pembangunan daerah adalah perangkat perundang-undangan berupa peraturan daerah sebagai grand desain yang merupakan payung dari suatu kebijakan yang memberikan legitimasi kepada Pemerintah Kota dalam melaksanakan wewenang dan tanggungjawabnya. Sebagai contoh, kami pihak eksekutif bersama dengan DPRD berhasil mengeluarkan 38 Perda termasuk didalamnya Perda-Perda yang mengatur tentang potensi-potensi</p>	16 Juni 2011

		<p>keuangan daerah dan pengoptimalan pengelolaannya, serta Peraturan Daerah No. 12 Tahun 2008 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang menjadi payung hukum atas seluruh pengelolaan keuangan daerah terutama karena berkaitan dengan penerapan reformasi administrasi keuangan. Khusus untuk Perda yang berhubungan dengan pengelolaan sumber penerimaan daerah dalam hal ini adalah pajak dan retribusi, yang utama selalu kami perhatikan adalah kesesuaian dengan kemampuan masyarakat dan daerah. Pengembangan kapasitas dan penetapan kelembagaan juga merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dari suatu kebijakan yang tertuang dalam Perda karena berhubungan dengan pelaksanaan teknis dari kebijakan tersebut sehingga semua pihak dapat memantau dan mengawasi suatu organisasi khususnya dispenda dalam memberikan pelayanan, apabila ada keluhan dapat langsung memberikan keluhannya secara langsung atau melalui kotak saran yang di sediakan daerah</p> <p>selama ini pemanfaatan anggaran dana telah dilaksanakan dengan cukup baik, penyusunannya berdasarkan pada rencana anggaran yang diajukan oleh masing-masing bidang yang ada dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya, kemudian dibahas dalam suatu rapat anggaran untuk disesuaikan dengan anggaran yang ada dan program-program yang menjadi prioritas dalam pelaksanaannya karena bersifat mendesak dan harus segera dilaksanakan apabila ada perubahan maka akan di bahas pada perubahan program yang akan di lanjutkan pada RAPBD perubahan nantinya</p> <p>Dalam rapat kordinasi mengenai tupoksi, pada dasarnya pihak Dispenda secara otomatis harus melakukan kerjasama dengan</p>	
--	--	---	--

		<p>instansi terkait, agar tujuan institusi dari Dispenda dapat tercapai. Dispenda membutuhkan dukungan dan kerjasama dari instansi lain agar proses dan pelaksanaan pemungutan pajak daerah dapat terlaksana secara optimal sesuai peraturan perundangan yang ada</p> <p><u>Pada umumnya kesadaran masyarakat dalam hal membayar pajak dan retribusi masih sangat rendah, oleh karenanya perlu dilakukan pendidikan bagi masyarakat untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran dalam hal membayar pajak dan retribusi.</u></p> <p><u>Keterbatasan tenaga penagi dan rendahnya sumber daya manusia serta sarana dan prasarana kami dilapangan juga merupakan suatu kendala namun walaupun dengan segala keterbatasan yang saya sebutkan tadi, kami tetap berusaha semaksimal mungkin.</u></p>	
10.	MARDIANA SE. MSi. AK	<p>sebenarnya kalau di lihat dari segi organisasi daerah dalam hal ini dispenda sebagai salah satu SKPD kota Baubau kepuasan dapat di lihat dari seberapa banyak yang telah mengadu atau memberikan protes terhadap pelayanan yang di berikan oleh Dispenda khususnya seperti unit lapangan yang langsung menyentuh kepada masyarakat seperti pejak dan retribusi, namun kita melihat sampai sekarang belum ada (selama 2011), hanya tahun lalu itupun hanya satu dalam bentuk surat protes dimana itu terjadi karena kesalahan teknis atau human eror, dari segi organisasi dispenda sendiri selain memberikan pelayanan yang terbaik juga dapat di lihat kepuasan organisasi dengan capaian realisasi dari terget yang telah di rencanakan</p> <p>Masih banyak sesungguhnya objek-objek pendapatan daerah yang belum dikelola oleh Dinas-Dinas terkait misalnya obojek wisata yang sering dikunjungi oleh banyak</p>	16 Juni 2011

		orang tapi belum dipungut retribusinya, perparkiran di tempat umum walaupun sudah ada Perdanya tapi belum dilaksanakan.	
11	Arif. K. SE	<p>Sebenarnya Dispenda ingin sekali melengkapi berbagai data atau informasi yang dibutuhkan para pengusaha, namun kendala yang dialami oleh Dispenda Kota Baubau adalah minimnya anggaran yang diperuntukan bagi pengelolaan data dan informasi, padahal SDM yang ada di Dispenda mampu untuk mengolah data atau informasi dengan menggunakan sistem komputerisasi</p> <p>Bagian yang paling kritis di dalam organisasi Dispenda adalah bagian penagihan karena berkaitan langsung dengan kinerja pemungutan pajak daerah, dan suksesnya proses penagihan pajak, juga tergantung pada unit lain yaitu Sub bidang Penetapan, oleh karena itu dibutuhkan kerjasama yang intens antar bagian yang ada</p>	14 juni 2011
12	Marinus Pena SE	Efektivitas organisasi Dispenda akan tercapai secara optimal jika semua unit yang ada memiliki hubungan kerja yang harmonis, mulai dari proses pendaftaran, proses penetapan, proses pembukuan maupun proses penagihan, termasuk didalamnya proses perencanaan yang dilakukan bagian tata usaha	18 juni 2011
13	Zulfan S.Sos	Kebijakan yang diambil oleh pihak Dispenda untuk mempekerjakan lulusan SMU sebenarnya sudah tepat, karena setiap aparatur di depan dikoordinir oleh Kepala Bidang yang bergelar Sarjana. Namun jika terjadi keluhan mengenai kualitas pelayanan memang betul kadang terjadi, karena prosedur yang ada mengharuskan mereka	18 juni 2011

		<p>bertindak demikian. Para pengusaha sering mengabaikan persyaratan administratif dan selalu meminta agar semuanya di kerjakan secepat mungkin dengan mau membayar berapapun asal semua beres dengan cepat. Mungkin inilah penyebab adanya kesenjangan atau <i>gap</i> dalam penyampaian kualitas pelayanan yang ada</p>	
--	--	---	--

UNIVERSITAS TERBUKA

PANDUAN WAWANCARA

1. Kepala Dinas/Badan
 - Gambaran umum keadaan PAD dikota Baubau selama 5 tahun terakhir
 - Gambaran umum keseluruhan jenis pajak yang belum memenuhi target sebagaimana yang diharapkan yang sangat mempengaruhi penerimaan PAD khususnya dari sektor pajak yang dapat menghambat penyelenggaraan pemerintahan
 - Cara mengoptimalkan pengelolaan pajak sebagai sumber penerimaan, dan pendapatan daerah
 - Bagaimana pengelolaan (POAK) dalam dinas pendapatan
2. Kasubag perencanaan
 - Rancangan strategi daerah dibidang pemerintahan untuk meningkatkan PAD dan pendapatan lainnya
 - Koordinasi dengan SKPD dan instansi terkait tentang perencanaan dan target pendapatan
 - Perencanaan target pencapaian bidang-bidang penerimaan daerah
3. Kasubag keuangan
 - Gambaran umum neraca saldo kas daerah
 - Keseimbangan pengeluaran dan pendapatan daerah
4. Kabid perpajakan
 - Keadaan umum system perpajakan daerah
 - Respon masyarakat terhadap system dan jenis perpajakan yang ada
 - Hambatan dibidang perpajakan
 - bagaimana pengelolaan (POAK) dalam dispenda
 - a) Seksi penetapan pajak
 - Jenis-jenis pajak yang diterapkan
 - Dasar hukum system perpajakan daerah
 - Koordinasi dengan instansi terkait tentang system perpajakan
 - b) Seksi penagihan pajak
 - Pelaksana operasional
 - Hambatan action dilapangan
 - Kerjasama dengan instansi terkait tentang system penarikan pajak
5. Kabid retribusi dan pendapatan lain
 - Sumbangan retribusi dan pendapatan lain terhadap PAD
 - Ekstensifikasi retribusi sumber pendapatan lain
 - Hambatan dilapangan
 - Cara lain peningkatan retribusi
6. UPTD
 - Kondisi keseharian dilapangan
 - Kesepakatan pembagian tugas dengan instansi terkait
 - Hambatan keseharian dilapangan