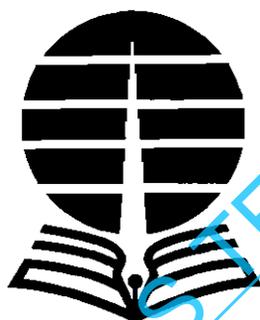


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS KINERJA DINAS PENDAPATAN KABUPATEN
KEPULAUAN ARU DALAM PENERIMAAN PAJAK DAERAH**



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

Disusun Oleh :

MARWAN MARDANA

NIM: 016755432

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2014

**Performance Analysis Region Tax Acceptance at Aru Archipelago Regency
In Income Official Duty**

Marwan Mardana, S. Mn

EMAIL : mardanamarwan@yahoo.co.id

ABSTRACT

This research aims to: (1) analyze official performance in region tax acceptance at Aru Archipelago Regency Income Official Duty, (2) describe factors everything that influence official performance in region tax acceptance at Aru Archipelago Regency Income Official Duty. This research is carried out at Aru Archipelago Regency Region Income Official Duty Office Moluccas Province.

The method that used is interview and observation with nine subject respondents from structural official and staff of regency income official duty with region taxpayer. Data analysis uses qualitative analysis that relevant with a purpose to this research is interactive with concept; (a) data reduction as election process, attention centralization in moderation, abstraction and coarse data transformation that appears from notes written at field that then happen during research goes on; (b) data presentation, be information nest is compiled that give conclusion withdrawal existence possibility and taking action; (c) conclusion withdrawal is a activity from configuration intact, conclusions at verification during research go on.

This research result indicates that; (1) official job quality in Aru Archipelago Regency Income Official Duty good enough. This matter is at supports by accurate data with human resource support officials; (2) also good enough official job quantity. Task and responsibility is given based on time and time table that determined; (3) time precision in task completion and official responsibility region income official duty enough serious to finish correct in time appropriate work plan; (4) task effectiveness and main function enough supported with infrastructure tool in tax acceptance target achievement; (5) official independence level stills low; (6) official work commitment good enough with; (7) factors that influence performance likes discipline, authority and responsibility, efficiency and initiative also good enough official but hindrance factor that met regulation product that decide acceptance target not considering region tax potential data cause taxpayer aversion existence pays tax too high and the weak enforcer doubt so that influence region tax acceptance enhanced.

Keyword: Performance, Region Tax.

ANALISIS KINERJADINAS PENDAPATANKABUPATEN KEPULAUAN ARUDALAM PENERIMAAN PAJAK DAERAH

Oleh :

MARWAN MARDANA

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Email: mardanamarwan@yahoo.co.id

Abstrak

Kinerja adalah keberhasilan seorang karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misi organisasi. Untuk mengetahui Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan Daerah, penulis menggunakan 6 (enam) kriteria pengukuran kinerja dari Bernardin dan Russel yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Arudalam penerimaan Pajak Daerah dan faktor- faktor yang mendukung dan menghambat peningkatan kinerja Dinas Pendapatat Kabupaten Kepulauan Aru tersebut..

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis kinerja pegawai dalam penerimaan pajak daerah di Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru, (2) menganalisis faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kinerja Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru dalam penerimaan pajak daerah. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis model interaktif yakni (a) reduksi data; (b) penyajian data; dan (c) Penarikan Kesimpulan. Unit analisis adalah individu dan pengumpulan data dilakukandengan pengisian kuesioner, observasi, dokumentasi dan wawancara kepadainforman yang dianggap berpotensi untuk memberikan informasi tentang KinerjaDinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru dalam penerimaan pajak daerah. Sumberdata yang digunakan berasal dari data primer dan data sekunder.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Arudalam penerimaan pajak daerah dilihat dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi dan komitmen kerja sudah baik dalam pencapaiansetiap target kerja. Namun dari segi kemandiriaan kuar baik sehingga perlu ditingkatkan lagi. Adapun faktor-faktor yang mendukung kinerja seperti disiplin, otoritas dan wewenang, inisiatif, dan efisiensi dan efektivitas cukup baik sedangkan faktor-faktor penghambat seperti adanya regulasi yang tidak mengakomodir potensi PAD sebagai target penerimaan, adanya keengganan wajib pajak untuk membayar pajak, masih kurangnya disiplin pegawai menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, terbatasnya SDM serta minimnya sarana dan prasarana yang canggih masih menjadi kendala pencapaian target kinerja. Faktor-faktor tersebut dapat mendorong peningkatan hasil kerja yang lebih prima.

Kata Kunci: Kinerja , Pajak Daerah

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul ANALISIS KINERJA DINAS PENDAPATAN KABUPATEN
KEPUALAUAN ARU DALAM PENERIMAAN PAJAK DAERAH
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.

Ambon, 26 Januari 2014

Yang Menyatakan



METERAI
TEMPEL
Pajak Penghasilan
94104AB/32994388
6000,00
DJP

(MARWANMARDANA, S.Mn)

NIM: 106 755 432

LEMBARAN PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Kinerja Dinas Pendapatan Daerah dalam Penerimaan Pajak
di Kabupaten Kepulauan Aru

Penyusun TAPM : Marwan Mardana

NIM : 016755432

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari / Tanggal : Minggu, 26 Januari 2014

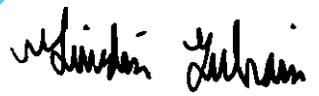
Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II



(Dr. H. Badu, M.Si)
NIP. 19621231 198903 1 028



(Dr. Aminudin Zuhairi, M.Ed)
NIP. 19611127 198803 1 001

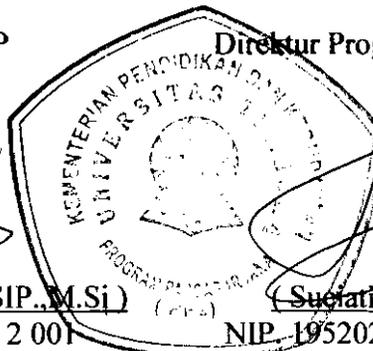
Mengetahui,

Ketua Bidang ISIP
Program MAP

Direktur Program Pascasarjana



(Florentina R. Wulandari, SIP., M.Si)
NIP. 19710609 199802 2 001




(Suelati, M.Sc.Ph.D)
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Marwan Mardana
 NIM : 016755432
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul Tesis : Analisis Kinerja Dinas Pendapatan Daerah dalam Penerimaan Pajak di Kabupaten Kepulauan Aru

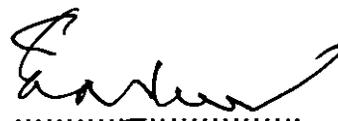
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Minggu, 26 Januari 2014
 Waktu : 15.30 – 17.30 WIT

Dan telah dinyatakan LULUS

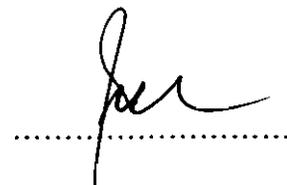
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Dr. C. B. Supartomo, MM



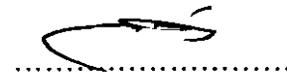
.....

Penguji Ahli : Prof. Dr. Budiman Rusli, M.Si



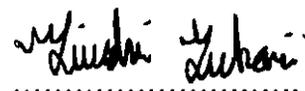
.....

Pembimbing I : Dr. H. Badu, M.Si



.....

Pembimbing II : Dr. Aminudin Zuhairi, M.Ed



.....

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa. atas anugerah dan hidayahNya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains/Magister Administrasi Publik program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya sungguh menyadari bahwa, tanpa bantuan pembimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-UT Ambon selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Bapak Dr. H.Badu,M.Si. selaku Pembimbing I dan Bapak Dr.Aminudin Zuhairi,M.Ed selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaga membantu saya dalam penyusunan TAPM ini;
4. Ketua Bidang Ilmu/Program Magister Administrasi Publik selaku penanggungjawab Program Magister Administrasi Publik;
5. Bapak Ir. Franky K.Hitipeuw,M.Si, Ny. De Fretes Selvisina, Bapak Amran Bugis,SE dan Bapak Jacob Ubyaan,S.Sos selaku Kepala Dinas dan Plt, Kepala Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru;
6. Bapak David.J. Laim, S.Sos. M.Si, dan Istri;
7. Almarhumah Bunda tercinta Ny. Ramlah Lasuma, Istri, saudara dan anak-anak serta famili saya;
8. Teman-teman mahasiswa, pegawai Dispenda Kabupaten Kepulauan Aru, Takmir Masjid Agung Nurul Haq Dobo; yang telah turut serta membantu baik material dan spiritual kepada saya dalam penyusunan TAPM ini.

Akhirnya saya berharap Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa berkenan membalas segala pengorbanan tulus ikhlas semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini dapat membawa manfaat dalam pengembangan ilmu.

Dobo, 26 Januari 2014

MARWAN MARDANA,S.Mn

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Pernyataan	vi
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Lampiran	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penulisan	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Kajian Teoritik	6
1. Penelitian Terdahulu	6
2. Konsep Kinerja	8
3. Manajemen Kinerja	15
4. Faktor – Faktor atau Dimensi Kinerja.....	16
5. Pengukuran Kinerja	17
6. Indikator Kinerja	18
7. Kinerja Organisasi (Instansi Pemerintah)	21
8. Konsep Perpajakan	26
a. Pajak	26
b. Pajak Daerah	30
c. Jenis Pajak Daerah	35
d. Objek Pajak Daerah	36
B. Kerangka Pemikiran	37
BAB III. METODE PENELITIAN.....	40
A. Bentuk dan Pendekatan Penelitian	40
B. Sumber Data	40
C. Teknik Pengumpulan data	41
D. Instrumen Penelitian	42
E. Informan Penelitian	43
F. Teknik Analisis Data	44
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN	46
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	46
1. Visi dan Misi Organisasi	46

2. Tujuan dan Sasaran Organisasi	47
3. Strategi Organisasi	48
4. Susunan Organisasi	49
5. Tugas, Fungsi dan Uraian Tugas	50
B. Hasil Penelitian	68
1. Kualitas Pekerjaan	68
2. Kuantitas Pekerjaan	69
3. Ketepatan Waktu	71
4. Efektivitas	71
5. Kemandirian	72
6. Komitmen Kerja	73
C. Pembahasan	74
1. Kinerja Dinas Pendapatan	74
2. Kriteria Pengukuran Kinerja	77
a. Kualitas Pekerjaan	77
b. Kuantitas Pekerjaan	80
c. Ketepatan Waktu	82
d. Efektifitas	85
e. Kemandirian.....	87
f. Komitmen Kerja.....	88
3. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Dinas Pendapatan Daerah	91
a. Disiplin Pegawai	92
b. Wewenang dan Tanggungjawab	95
c. Efisiensi	97
d. Inisiatif.....	99
4. Kinerja Pegawai Dalam Penerimaan Pajak Daerah	99
BAB V. PENUTUP	102
A. Simpulan	102
B. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	105

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	41
Gambar 3.1 Model analisis data kualitatif menurut Milles dan Humberman (1992).....	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi,.....	67

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 1.1. Target dan Realisasi Pajak Daerah Kabupaten Kepulauan Aru Tahun 2010-2011.	3
Tabel 4.1. Matriks hasil Penelitian Kualitas Pekerjaan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru.	69
Tabel 4.2. Matriks hasil Penelitian Quantitas Pekerjaan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru.	70
Tabel 4.3. Matriks hasil Penelitian Ketepatan Waktu Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru	71
Tabel 4.4. Matriks hasil Penelitian Efektivitas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru.	72
Tabel 4.5. Matriks hasil Penelitian Kemandirian Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru	73
Tabel 4.6. Matriks hasil Penelitian Komitmen Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru.	73
Tabel 4.7. Target dan Realisasi Pajak Daerah Kabupaten Kepulauan Aru Tahun 2010-2011	100

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Paradigma baru pemerintahan daerah sekarang ini merupakan manifestasi dari proses reformasi politik dari kebijakan sentralistik menuju kebijakan desentralisasi. Kebijakan sentralistik memposisikan pemerintah sebagai top leader dalam pengambilan setiap keputusan terhadap berbagai kebijakan yang selalu mementingkan kepentingan pusat tanpa mempertimbangkan kepentingan daerah dan masyarakat pada umumnya, sehingga menyebabkan berbagai ketimpangan baik kesenjangan wilayah, ekonomi, politik dan sosial budaya.

UU No. 22 Tahun 1999, Otonomi daerah sebagai perwujudan pelaksanaan asas desentralisasi, pada hakekatnya memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat sesuai dengan kondisi dan potensi wilayahnya. Desentralisasi tidaklah mudah untuk didefinisikan, karena menyangkut berbagai bentuk dan dimensi yang beragam, terutama menyangkut aspek fiskal, politik, perubahan administrasi serta sistem pemerintahan dan pembangunan baik secara sosial maupun ekonomi.

Sorotan tajam tentang kinerja birokrasi dalam menyelenggarakan pelayanan publik menjadi wacana yang aktual dalam studi administrasi negara akhir-akhir ini. Hal ini disebabkan oleh rendahnya kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan dan pada sisi lain munculnya konsep privatisasi, swastanisasi, kontak kerja yang pada intinya ingin meminimalkan campur tangan pemerintah yang terlalu besar dalam pelayanan publik (Osborne: 1992).

Salah satu aspek penting dalam pelaksanaan otonomi daerah adalah terletak pada kemampuan memenuhi keuangan bagi daerah itu sendiri, yaitu untuk membiayai terselenggaranya pemerintahan dan pembangunan daerah melalui desentralisasi fiskal. Undang-Undang (UU) Nomor 40 Tahun 2004 tentang Pajak dan Retribusi Daerah, antara lain menetapkan jenis pajak yang boleh dipungut oleh Kabupaten/Kota menghendaki adanya pelimpahan kewenangan kebijakan keuangan Negara dari pusat kepada daerah serta komitmen pemerintah daerah untuk memacu diri melakukan upaya-upaya secara yuridis tertuang dalam dokumen daerah dan mengimplementasikannya dalam pelaksanaan pencapaian kinerja pegawai pemerintah daerah khususnya meningkatkan penerimaan pajak daerah sebagai salah satu sumber pendanaan bagi pembangunan daerah.

Kabupaten Kepulauan Aru sebagai daerah otonom baru berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2003, telah melaksanakan desentralisasi fiskal selama 8 (delapan) tahun, namun perkembangan penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Kepulauan Aru berberapa tahun terakhir tidak memenuhi target. Dimana pada tahun 2010 target penerimaan pajak daerah sebesar Rp.1,071,731,000 dan terealisasi sebesar Rp. 512,956,415 atau 47,86 %. Kondisi demikian juga terjadi pada tahun 2011, target penerimaan pajak daerah Rp. 2.759.364.100 tidak terpenuhi dan hanya terealisasi sebesar Rp. 562,888,700 atau 20.62% (Tabel, 1.1)

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Pajak Daerah Kabupaten Kepulauan Aru Tahun 2010-2011

Pajak Daerah	Tahun 2010			Tahun 2011		
	Target	Realisasi	(%)	Target	Realisasi	(%)
Pajak	1,071,731,000	512,946,415	47.86	2,759,364,100	568,902,300	20.62
Pajak Hotel	369,918,000	98,217,400	26.55	656,909,800	76,456,868	11.64
Pajak Restoran	201,813,000	92,466,300	45.82	471,994,300	89,510,400	18.96
Pajak Hiburan	75,000,000	38,345,000	51.13	328,960,000	26,134,480	7.94
Pajak Reklame	165,000,000	110,093,000	66.72	431,500,000	104,314,000	24.17
Pajak Penerangan Jalan	260,000,000	173,824,715	66.86	510,000,000	243,456,995	47.74
Pajak Pengambilan Bahan Galian C	-	-	-	360,000,000	29,029,557	8.06

Sumber : Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru 2012

Gambaran ini mengindikasikan bahwa penerimaan pajak di Kabupaten Kepulauan Aru masih memiliki potensi yang belum digali dan dapat ditingkatkan, karena penetapan target belum berdasarkan pada perhitungan potensi yang sebenarnya.

Sejalan dengan kenyataan tersebut, maka instansi yang sangat terlibat dalam proses pencapaian target penerimaan potensi Pajak adalah Dinas Pendapatan Daerah diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga target penerimaan dari komponen Pajak Daerah dapat tercapai. Sebagaimana yang disampaikan oleh Robbins (1996:218) dalam teorinya yang menyatakan tingkat kinerja pegawai sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti: tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan

dari dalam diri pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

Bertitik tolak dari kondisi empiris tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "*Analisis Kinerja Dinas Pendapatan dalam penerimaan Pajak Daerah Di Kabupaten Kepulauan Aru*".

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka pokok masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Kinerja Dinas Pendapatan dalam penerimaan pajak daerah di Kabupaten Kepulauan Aru?
2. Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kinerja Dinas Pendapatan dalam penerimaan pajak daerah di Kabupaten Kepulauan Aru?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka, penulisan ini bertujuan:

1. Untuk menganalisis kinerja Dinas Pendapatan dalam penerimaan pajak daerah di Kabupaten Kepulauan Aru.
2. Untuk menganalisis Faktor- faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kinerja Dinas Pendapatan dalam penerimaan pajak daerah di Kabupaten Kepulauan Aru.

D. Manfaat Penulisan

1. Manfaat Akademik

Manfaat dari segi akademik adalah untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis khususnya yang berkaitan dengan teori tentang kinerja pegawai dan sebagai bahan referensi bagi pembaca yang berkeinginan untuk melakukan penelitian lanjutan pada bidang yang sama.

2. Manfaat Praktis

Melalui Penelitian ini penulis berharap dapat memberikan sumbangan informasi yang berhubungan dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain membantu pihak organisasi dalam hal menyadari pentingnya kinerja pegawai yang kondusif dalam mewujudkan suatu kinerja yang baik khususnya dalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah dari sektor pajak.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Penelitian Terdahulu

I Desak Made Ita Purnamasari, I Wayan Suwendra dan Wayan Cipta dalam "Analisis Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng Berdasarkan *Value For Money Audit* Atas Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Tahun 2007-2011, hasil analisis mereka menunjukkan bahwa kinerja pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng secara keseluruhan sangat baik. Pada rasio efektivitas berada pada kriteria sangat efektif. Dari hasil penelitian di atas dapat diketahui bahwa target penerimaan PAD dan realisasi penerimaan PAD dari tahun 2007-2011 terus mengalami peningkatan dari tahun 2007-2011 persentase efektivitas tergolong sangat efektif karena realisasi penerimaan PAD dapat melampaui target yang telah ditetapkan. Dalam hal ini untuk setiap tahun persentase efektivitas tergolong sangat efektif karena realisasi penerimaan PAD dapat melampaui target yang telah ditetapkan. Ini berarti Dispenda telah berhasil mencapai tujuan.

Dikatakan J. Pubra (2004:97) Lebih lanjut dalam penulisan tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai kantor pelayanan pajak binjai menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan, motivasi, serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan pajak binjai. Secara parsial variabel kepemimpinan, variabel motivasi, serta variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai kantor binjai, variabel motivasi merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai kantor pajak binjai.

Hasil penelitian Dwi (2012:97) menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan dilihat dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi dan komitmen kerja sudah optimal dalam pencapaian setiap target kerja. Namun dari segi kemandirian perlu ditingkatkan lagi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan adalah disiplin, otoritas dan wewenang, inisiatif, dan efisiensi dan efektivitas dimana faktor-faktor tersebut dapat mendorong peningkatan hasil kerja yang lebih prima.

Penelitian LAN Perwakilan Sulawesi Selatan (2000) tentang tingkat kemampuan tenaga perencana Pembangunan di Kawasan Timur Indonesia menunjukkan bahwa kemampuan tenaga perencana pembangunan masih rendah. Hal ini disebabkan karena kurangnya iklim organisasi yang mendukung berkembangnya kemampuan pegawai, tak ada kebijakan tentang jabatan fungsional perencana dan rendahnya penghargaan pemerintah terhadap jabatan tersebut sehingga motivasi tenaga perencana untuk mengembangkan diri masih rendah. Studi lain adalah yang dilakukan oleh Universitas Gadjah Mada di Kalimantan Timur menunjukkan bahwa profesionalisme pegawai rendah, baik dilihat dari tingkat pendidikan, pengalaman, produktivitas kerja, ataupun disiplin kerja terbukti rendah (PPK-UGM, 1991/1992:2). Penelitian yang sama oleh FISIPOL-UGM pada kantor Bappeda di Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta dan Lombok menemukan bahwa penampilan Bappeda

sangat dipengaruhi oleh para aparatnya dalam menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, koordinasi, monitoring dan evaluasi; juga oleh tingkat profesionalisme pegawai, organisasi dan mutu kepemimpinan dalam lembaganya (FISIPOL-UGM, 1991:4).

2. Konsep Kinerja

Rue dan Byars (1980:376), berpendapat bahwa kinerja diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*". Atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja, tingkat pencapaian organisasi dapat diketahui. Pencapaian atas tujuan-tujuan organisasi tersebut kemudian dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai baik/buruknya kinerja organisasi.

Kusriyanto (1986:77) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau Pegawai Negeri Sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dengan kata lain kusriyanto mengemukakan kinerja dapat dilihat melalui kriteria-kriteria tertentu yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mengukur keberhasilan atau kesuksesan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai di mana pekerjaan tersebut kemudian akan dievaluasi oleh pimpinan.

Selain itu Osborne dalam Quade (1990:1) berpendapat bahwa kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Dapat dikatakan bahwa misi organisasi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan

organisasi (visi). Semakin banyak misi yang dilakukan, maka semakin bagus kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Begitu juga sebaliknya, kinerja organisasi dikatakan buruk apabila hanya sedikit misi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

Lebih lanjut dikatakan Whitemore (1997:104) bahwa “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”.

Kinerja juga diartikan sebagai fungsi-fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsetion*) (Robins, 1996:128). Konsep ini mengandung pengertian bahwa kinerja dapat dilihat dari adanya interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan yang saling mendukung. Ketiga faktor tersebut akan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain untuk menghasilkan sebuah kinerja. Semakin tinggi kemampuan, motivasi, dan keinginan pegawai akan dapat menciptakan kinerja yang baik pula.

Pendapat para ahli di atas, dapatlah disimpulkan bahwa kinerja merupakan pengukuran tingkat pencapaian atas tujuan, visi, dan misi organisasi sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan pegawai. Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan pada ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

Sedangkan Hasibuan (2003:94) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan

sesungguhnya serta waktu. Kinerja adalah merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peranan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, maka semakin besar pula kinerja dari pegawai yang bersangkutan.

Veithzal R. (2004:309), berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu. Dengan adanya motivasi maka pegawai memiliki kekuatan pendorong untuk bekerja. Seorang pegawai bisa memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kerja didukung oleh kemampuan yang cukup. Namun kemampuan saja tidaklah lengkap. Disinilah peran motivasi sebagai faktor pembeda antara pegawai satu dengan yang lainnya. Oleh karenanya, walaupun seorang pegawai memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya, tetapi apabila tidak ditunjang oleh motivasi yang kuat maka kinerja tidak optimal.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN-RI (1999:3), merumuskan kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari berbagai defenisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri sendiri atau kelompok
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

Konsep analisis kinerja dalam konteks yang akan dilakukan merupakan proses pengumpulan informasi tentang bagaimana tingkat kemampuan pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai visi, misi dan tujuan lembaga. Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan pada ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, dengan adanya motivasi maka pegawai memiliki ketentuan pendorong untuk bekerja. Seorang pegawai dapat memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kerja didukung oleh kemampuan dan motivasi. Disinilah peran motivasi sebagai faktor pembeda antara pegawai satu dengan yang lainnya. Olehnya itu untuk mengoptimalkan kinerja maka seorang pegawai memiliki kemampuan dan motivasi yang cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

The Ling Gie (1999:7) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. Motivasi kerja
2. Kemampuan kerja
3. Perlengkapan *dan* fasilitas
4. Lingkungan eksternal
5. *Leadership*
6. Misi strategi

7. Budaya perusahaan
8. Kinerja individu dan organisasi
9. Praktik manajemen
10. Struktur
11. Iklim kerja.

Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki pegawai akan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

Tingkat kinerja pegawai sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti : tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula.

Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

Simamora (1995:500) menyatakan kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yakni:

1. Faktor individual yang terdiri dari: Kemampuan dan Keahlian, Latar Belakang dan Demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari: Persepsi, *Attitude*, *Personality*, Pembelajaran dan Motivasi.
3. Faktor Organisasi: Sumberdaya, Kepemimpinan, Penghargaan, Struktur dan *Job design*

Dikatakan kemampuan dan keahlian sebagai faktor individual masing-masing pegawai. Semakin kompeten kemampuan dan keahlian yang dimiliki masing-masing pegawai, akan mempengaruhi pencapaian hasil kinerja. Begitu juga dengan motivasi, dimana motivasi merupakan faktor psikologis yang akan mendorong pegawai dalam pengambilan keputusan untuk melakukan pekerjaan. Semakin kuat motivasi yang melekat pada diri pegawai, semakin bagus kinerja yang dihasilkan.

Walker (1992:98) mengemukakan bahwa kinerja di tentukan oleh upaya dan kemampuan individu karyawan itu sendiri serta bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan secara obyektif. Karyawan sebagai asset organisasi atau perusahaan diharapkan oleh manajemen adalah sikap mental karyawan yang mempunyai motif berprestasi yang tinggi, bagaimana kualitas dan kuantitas kerjanya, dapat tidaknya diandalkan kerajinannya, sikap terhadap organisasi atau perusahaan juga sikap terhadap sesama karyawan yang tercermin dalam kemampuan memupuk kerjasama yang baik.

Keban (1995) mengemukakan bahwa pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja pemerintah daerah, yaitu pendekatan manajerial dan pendekatan kebijakan dengan asumsi bahwa efektivitas dari tujuan pemerintah

daerah sangat bergantung dari dua kegiatan pokok "*Public Management and Policy*".

3. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja secara mendasar merupakan rangkaian kegiatan-kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian hukuman dan penghargaan. Seluruh rangkaian kegiatan tersebut harus dijalankan secara persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta pengembangan kinerja dan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM dalam suatu organisasi. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya guna mencapai sasaran tersebut. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan SDM dalam suatu organisasi.

Fungsi manajemen kinerja adalah mengushakan memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, sehingga apa

Fungsi manajemen kinerja adalah mengushakan memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksterna, sehingga apa yang dialami pada saat ini tidak membawa pengaruh negatif bagi aktivitas organisasi saat ini dan juga yang akan datang.

Manajemen menurut Achmad.R (2001:13) merupakan seluruh rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam sebuah proses manajemen harus terjadi, dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, pengarahan, dan akhirnya mengevaluasi hasil yang dicapai.

4. Faktor-Faktor atau Dimensi Kinerja

Prawirosentono (1999) dalam Juwairah (2007), menulis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Efektifitas dan efisiensi

Ukuran baik buruknya kinerja dalam hubungannya dengan kinerja organisasi dapat diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong untuk pencapaian tujuan.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang dan tanggungjawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3. Disiplin

Disiplin secara umum menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara organisasi dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang akan berkaitan dengan daya faktor, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

5. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan alat untuk meningkatkan kualitas, pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja sesungguhnya mempunyai makna ganda yaitu pengukuran sendiri dan evaluasi kinerja dimana kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara konkrit. Pengukuran kinerja juga merupakan jembatan antara perencanaan faktor dengan akuntabilitas sehingga pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat faktor indikator atau ukuran-ukuran pencapaian yang mengarah kepada misi. Tanpa adanya pengukuran kinerja maka sangatlah sulit dicari pembenaran yang logis terhadap pencapaian misi organisasi instansi tersebut.

Berkaitan dengan kinerja Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru dalam peningkatan penerimaan pajak daerah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengelola pemungutan pajak dan retribusi daerah maka pemerintah dan birokrasi yang ada haruslah mengedepankan strategi dan manajemen yang baik

sehingga diharapkan mampu memberikan pelayanan prima serta dapat meningkatkan penerimaan dari sektor pajak tersebut sebagai bagian dari Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Pengukuran kinerja menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2008:123) adalah evaluasi formal terhadap prestasi pegawai. Evaluasi tersebut dapat dilakukan secara informal dan formal. Secara formal evaluasi kinerja mempunyai beberapa fungsi; *pertama*, evaluasi kinerja digunakan untuk menilai efektivitas pegawai, *kedua*, evaluasi kinerja dipakai sebagai dasar penggajian, promosi serta pelatihan yang diperlukan.

6. Indikator Kinerja

Mahsun (2008:77) jenis faktor kinerja pemerintah meliputi faktor-faktor masukan, keluaran, hasil manfaat dan dampak.

- 1) Indikator masukan, (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, peralatan, material dan masukan lain yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan
- 2) Indikator proses (*Process*), dalam indikator ini proses organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, maupun ketepatan pelaksanaan kegiatan tersebut
- 3) Indikator keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan nonfisik. Indikator keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu

kegiatan. Indikator ini pun dapat dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolak ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dan terukur dengan baik

- 4) Indikator hasil (*outcomes*) merupakan segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Dengan faktor ini organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan dapat memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat
- 5) Indikator manfaat (*benefit*) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari hasil. Indikator ini juga menunjukkan hal yang diharapkan dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal
- 6) Indikator dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative.

A.Darma (1991:1) dalam skripsi Andi Sufarman Mahmud (2012:21) mengatakan bahwa faktor semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan atau dicapai tersebut.
2. Kualitas, adalah mutu yang dihasilkan. Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat “kepuasan”, yaitu seberapa besar tingkat keberhasilan dalam penyelesaiannya.

3. Ketepatan waktu, adalah pengukuran untuk mengetahui tepat tidaknya pelaksanaan kegiatan sesuai waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu juga merupakan jenis khusus penyelesaian suhu suatu kegiatan.

Pengukuran kinerja adalah kegiatan manajemen yang dikhususkan untuk membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Menurut Bernardin dan Russel (1993) kriteria dalam pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (*quality*) yaitu merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan
2. Kuantitas (*quantity*) yaitu merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan
4. Ketepatan waktu (*timeliness*) yaitu merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain.
4. Efektivitas (*cost effectiveness*) yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya organisasi berupa manusia, teknologi, dan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit
5. Kemandirian (*need for supervision*) yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. **Komitmen kerja (*interpersonal impact*)** yaitu dimana seorang pegawai merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama dengan rekan kerja.

Uraian tentang cara pengukuran indikator kinerja diatas, dapatlah disimpulkan bahwa penerapan indikator kinerja merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui system pengumpulan dan pengolahan data/informasi untuk menentukan capaian tingkatan kinerja program organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dapat diketahui dengan menggunakan evaluasi atau penilaian kegiatan organisasi tersebut berdasarkan peraturan, norma, dan etika yang berlaku. Penilaian kinerja dalam kurun waktu tertentu ini disebut dengan pengukuran kinerja organisasi, hasilnya dapat dijadikan pedoman untuk perbaikan kegiatan organisasi. Oleh karena itu, perlu kiranya untuk mengetahui kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru meningkatkan kinerja Pegawai dan Kinerja organisasi untuk peningkatkan mutu pegawai yang professional.

7. Kinerja Organisasi (Instansi Pemerintah)

Suatu sistem yang terbuka yang di dalamnya tercermin dengan adanya komponen-komponen dengan sub-sub komponen diantaranya; input yang mencapai material, perlengkapan, fasilitas, sumber daya manusia, kebijakan dan aturan merupakan organisasi.

Sebagai sistem terbuka dalam kapasitasnya, organisasi mentransformasikan sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya kemudian diterima sebagai input dari lingkungan untuk menghasilkan suatu produksi

berupa barang dan jasa. Sebagai sistem terbuka pula organisasi harus mendapatkan sumber-sumber untuk mengadakan pertukaran outputnya dengan lingkungan luar, baik yang sifatnya umum ataupun yang sifatnya spesifik berupa pemasok, pendistribusian, unit-unit atau wakil pemerintah yaitu lingkungan dimana organisasi melakukan kerja sama suatu organisasi yang telah dibentuk baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah, masing-masing yang mempunyai visi dan misi yang ingin dicapai. Keberhasilannya atau kegagalan yang diperoleh tergantung pada kemampuan organisasi tersebut dalam mewujudkan tugas dan operasionalnya.

Bastian (2001) mengartikan kinerja organisasi sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada penampilan dan pemeliharaan sumber daya manusia. Keberhasilan kelompok kerja merupakan salah satu contoh keberhasilan organisasi, sekaligus sebagai ukuran tercapainya tingkat tertinggi penampilan kerja organisasi. Keberhasilan yang ingin diraih pada hakekatnya memerlukan waktu dan proses secara bertahap.

Penilaian terhadap suatu organisasi yang tentunya akan dilakukan oleh ketua atau kepala organisasi dengan menggunakan kriteria seperti:

1. Tercapainya tujuan organisasi
2. Organisasi mampu memenuhi dan memanfaatkan segala sumber daya yang ada secara optimal
3. Kepuasan yang diperoleh dari pegawai bawahan dan mitra kerja

4. Munculnya kesepakatan antara anggota dalam organisasi dari berbagaitingkatan terhadap apa yang sedang dan akan dilakukan
5. Organisasi dapat memberikan pengalaman terhadap kepentingan yang paling baik dari masyarakat.

Obsorn dan Plastrik (2004) berpendapat bahwa pelayanan Pemerintah (*birocrate*) sebagaimana yang diharapkan adalah pemerintah milik masyarakat, yakni pemerintah yang mengalihkan wewenang control yang dimilikinya kepada masyarakat. Masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengontrol pelayanan yang diberikan oleh birokrasi. Dengan adanya kontrol dari masyarakat pelayanan publik akan lebih baik karena mereka akan memiliki komitmen yang lebih baik pula, lebih peduli, dan lebih kreatif dalam memecahkan masalah. Pelayanan yang diberikan oleh birokrasi ditafsirkan sebagai kewajiban, bukan karena hak mereka diangkat oleh pemerintah untuk melayani masyarakat, oleh karena itu harus dibangun komitmen yang kuat untuk melayani sehingga pelayanan akan dapat menjadi lebih *responsif* terhadap kebutuhan masyarakat dan dapat merancang model pelayanan yang lebih kreatif serta lebih efisien.

David Osborne dan Gaebler (1992) mengingatkan bahwa pemerintah tidaklah cukup mampu untuk melakukan sendiri kegiatan sektor publik; pemerintah tidak memiliki cukup biaya untuk membiayai kegiatan sektor publik. Oleh karena itu keterlibatan unsur swasta, masyarakat dan kelembagaan masyarakat lainya dalam menyelenggarakan sektor publik merupakan pilihan tepat untuk menciptakan efisiensi, efektifitas, pemberdayaan masyarakat itu sendiri. Dari sinilah peran pemerintah dalam menyelenggarakan kegiatan sektor publik berubah, dimana tidak hanya pemerintah yang terlibat dalam proses

pembangunan, tetapi pihak swasta, kelembagaan masyarakat dan LSM merupakan tiga pilar utama yang harus berperan aktif dalam melakukan proses pembangunan.

Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani. Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur negara dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat.

Seiring dengan hal tersebut Abdullah (1984) mengatakan bahwa determinan penting untuk meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah adalah dibutuhkan "Infra-Struktur Administrasi" yang memiliki kesiapan dan ketanggahan pada semua tingkatan dan tahapan yang meliputi: (a) organisasi pelaksana yang berintikan birokrasi yang mantap dan tangguh; (b) sistem administrasi atau tata laksana yang efektif dan efisien; dan (c) susunan aparatur atau personalia yang berkemampuan tinggi dari segi profesional, orientasional yang disertai rasas dedikasi yang tinggi. Hal ini berarti bahwa kinerja birokrasi pemerintah dalam merencanakan, mengimplementasikan dan evaluasi serta pengendalian proses pembangunan dan pelayanan masyarakat sangat ditentukan

oleh faktor kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia, aparatur dan dukungan sarana dan prasarana yang tersedia.

LAKIP – Dispenda Kabupaten Kepulauan Aru (2011) dalam mencapai sasarannya tidak terlepas dari:

1. Rencana Strategis

Strategi adalah cara mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan kedalam kebijakan program. Program kinerja dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru yang tertuang dalam RENSIRA Kabupaten 2011-2015 yang diarahkan pada:

- a. Menyusun dan mengembangkan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Dinas Pendapatan yang meliputi berbagai bidang prioritas;
- b. Peningkatan kualitas Pemerintah Daerah melalui inovasi serta kreativitas dalam mengelola serta menentukan arah pembangunan;
- c. Meningkatkan mutu, disiplin, etos kerja dan profesionalisme Lembaga serta Aparatur untuk dapat menjalankan Pemerintahan yang partisipatif, transparan dan akuntable dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik;
- d. Penyempurnaan mekanisme kerja, manajemen, struktur organisasi untuk menjamin efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik dalam rangka menghasilkan nilai tambah dan pelayanan prima bagi Wajib Pajak Daerah dan Wajib Retribusi Daerah
- e. Memberikan pelayanan berbasis informasi dan teknologi (IT)
- f. Mengembangkan kualitas kehidupan kerja (*Quality Of Work Life*) yang

kondusif

- g. Menjalin kerjasama dan kemitraan Pemerintah dan Swasta
- h. Peningkatan Pendapatan Daerah

Berpedoman dari arahan tersebut, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru menetapkan cara mencapai tujuan dengan sasaran sebagai berikut :

1. Peningkatan sumber daya manusia;
2. Meningkatkan pendapatan asli daerah rata-rata 10 % per tahun;
3. Meningkatkan penerimaan daerah lainnya rata-rata 10 % per tahun
4. Meningkatnya sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan tugas.

Dari 4 (empat) sasaran tersebut dijabarkan dalam 5 (lima) kebijakan:

- a. Menetapkan program dan Kegiatan Dinas Pendapatan yang telah direncanakan
- b. Memotivasi pegawai untuk bersama-sama mendukung misi yang telah ditetapkan
- c. Meningkatkan pemahaman aparatur terhadap pekerjaan dengan mengikutsertakan pendidikan dan pelatihan yang telah diprogramkan
- d. Menetapkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang seimbang dengan sarana dan prasarana serta jumlah kualitas Sumber Daya Manusia yang ada

Menerapkan koordinasi yang baik dalamnya pelaksanaan tugas sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif.

8. Konsep Perpajakan

a. Pajak

Adriani dalam Brotodiarjo (2003:2) berpendapat bahwa pajak adalah iuran kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh wajib pajak membayarnya menurut peraturan-peraturan, dengan tidak mendapat prestasi kembali, yang langsung dapat ditunjuk, dan gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran - pengeluaran umum berhubungan dengan tugas aparatur untuk menyelenggarakan pemerintahan.

Adriani memasukan pajak sebagai pengertian yang dianggapnya sebagai suatu spesies ke dalam genus pungutan. Dalam definisi ini titik berat diletakan pada fungsi budgeter dari pajak, sedangkan pajak masih mempunyai fungsi lainnya yaitu fungsi mengatur. Ddimaksudkan adalah dengan tidak mendapat prestasi kembali dari negara ialah prestasi khusus yang erat hubungannya dengan pembayaran "iuran" itu. Prestasi dari negara, seperti hak mempergunakan jalan-jalan umum, perlindungan dan penjagaan dari pihak polisi dan tentara, sudah barang tentu diperoleh oleh para pembayar pajak itu, tetapi diperolehnya itu secara individual dan tidak ada hubungannya langsung dengan pembayaran itu. Buktinya, orang yang tidak membayar pajak pun dapat pula mengenyam kenikmatan. Munawir (1997:3) mengutip pendapat Rachmat Sumitro mendefinisikan pajak adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin. Mangkoesobroto (1993:181) menyatakan pajak adalah suatu pungutan hak prerogatif pemerintah, pungutan tersebut didasarkan pada undang-undang, pungutannya dapat dipaksakan kepada

subjek pajak di mana tidak dapat balas jasa secara langsung terhadap penggunaannya.

Davey (Terjemahan Amrullah, 1988) dalam skripsi Indra Rindu Datu K, Analisis faktor yang mempengaruhi Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Makassar Tahun 1999 – 2009, memberikan pengertian pajak sebagai, pertama, Pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah dengan peraturan daerah itu sendiri dalam hal ini bahwa seberapa besar pajak yang dipungut langsung dari masyarakat telah ditentukan dan diatur dalam PERDA. Kedua, Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan Nasional, tetapi penetapan tarifnya oleh pemerintah daerah. Ketiga, Tarif yang ditetapkan dan dipungut oleh pemerintah daerah. Dan yang Keempat, Pajak yang dipungut dan diadministrasikan oleh pemerintah pusat tetapi hasil pengaturannya diberikan kepada pemerintah daerah dan dibagikan dengan atau dibebankan pungutan tambahan oleh pemerintah daerah.

Mansury (1994:43) mengatakan bahwa unsur ketiga dari sistem perpajakan adalah administrasi perpajakan, yang mempunyai tiga pengertian yaitu:

- 1). Suatu instansi atau badan yang diberikan wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan pungutan pajak
- 2). Orang-orang yang terdiri dari pejabat dan pegawai yang bekerja pada instansi perpajakan yang secara nyata melaksanakan kegiatan pungutan pajak
- 3). Kegiatan penyelenggaraan pungutan pajak oleh suatu instansi atau badan

Pendapatan Asli Daerah dilihat dari segi penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia dalam rangka pelaksanaan azas desentralisasi memiliki arti yang sangat penting karena merupakan salah satu faktor yang sangat penting karena

merupakan soko guru dari kelestarian otonomi dan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kemampuan administrasi daerah. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Widjaja (1998:106) bahwa terdapat lima variabel sebagai faktor pokok untuk mengukur kemampuan sesuatu daerah untuk berotonomi. Lima variabel tersebut adalah : pertama, kemampuan keuangan daerah yang nilainya ditentukan oleh berapa besar peranan Pendapatan Asli Daerah terhadap jumlah pembiayaan daerah. Kedua, kemampuan aparatur. Ketiga, partisipasi masyarakat. Keempat, variabel ekonomi. Kelima, variabel demografi.

Salah satu unsur penting dalam Penerimaan Asli Daerah ini adalah Pajak Daerah. Pajak daerah merupakan salah satu bentuk peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan otonomi daerah. Pajak daerah merupakan sumber pendapatan daerah yang penting untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Permasalahan yang dihadapi oleh Daerah pada umumnya dalam kaitan penggalian sumber-sumber pajak daerah, yang merupakan salah satu komponen dari PAD, adalah belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penerimaan daerah secara keseluruhan.

Beberapa pengertian tersebut di atas dapat juga ditarik kesimpulan bahwa unsur-unsur yang terkandung di dalam pengertian pajak yaitu:

1. Pajak merupakan iuran masyarakat kepada negara dimana dapat diartikan yang berhak untuk melakukan pungutan pajak yaitu negara dengan alasan apapun swasta tidak boleh memungut pajak
2. Berdasarkan undang-undang (dapat dipaksakan)

3. Pembayaran pajak tidak mempunyai kontraprestasi langsung secara individu artinya kontraprestasi diberikan oleh negara kepada rakyat dan tidak dapat dihubungkan secara langsung dengan besarnya pajak
4. Pajak diperuntukkan bagi pengeluaran pemerintah yang bersifat umum dalam arti bahwa pengeluaran pemerintah tersebut mempunyai manfaat bagi masyarakat secara umum
5. Pajak dipungut disebabkan sesuatu keadaan, kejadian atau yang memberikan kedudukan tertentu pada seseorang dengan demikian pajak hanya dapat dipungut oleh pemerintah
6. Pemerintah dapat memungut pajak kalau sudah ada undang-undangnya dan aturan pelaksanaannya
7. Pajak merupakan kewajiban masyarakat yang apabila diabaikan, terkena sanksi sesuai undang-undang yang berlaku.

Pajak di samping sebagai sumber penerimaan negara yang utama (*budgetair*) juga mempunyai fungsi lain seperti alat untuk mengatur dan mengawasi kegiatan-kegiatan swasta dalam perekonomian (*reguler*). Pajak sebagai alat anggaran juga dipergunakan sebagai alat mengumpulkan dana guna membiayai kegiatan-kegiatan pemerintah terutama kegiatan rutin (Suparmoko, 1997:96). Oleh sebab itu kedua fungsi pajak di atas harus dijalankan secara seimbang karena apabila pengaturannya tidak dilaksanakan secara seimbang sangat berpengaruh terhadap kegiatan perekonomian. Pengenaan pajak dapat menimbulkan eksternalitas yang dapat merugikan kepentingan umum, sehingga perlu adanya pengaturan untuk menjamin kelangsungan sumber daya dalam jangka panjang. Sehubungan dengan itu maka keputusan untuk mengenakan pajak

terhadap suatu objek hendaknya dilakukan secara hati-hati dan bijaksana untuk menghindari terjadinya disinsentif bagi perekonomian.

b. Pajak Daerah

Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 Perubahan atas Undang-undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah. Pengertian 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 untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah.

Davey (1988:40) secara umum mengemukakan bahwa perpajakan daerah dapat diartikan sebagai berikut:

1. Pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah dengan pengaturan dari daerah sendiri;
2. Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan nasional, tetapi penetapan tarifnya oleh pemerintah daerah
3. Pajak yang ditetapkan dan atau dipungut oleh pemerintah daerah;
4. Pajak yang dipungut dan diadminitrasikan oleh pemerintah pusat tetapi hasil pungutannya diberikan kepada, dibagihasilkan dengan, atau dibebani pungutan tambahan (opsen) oleh pemerintah daerah.

Dalam ketatanegaraan Indonesia yang dimaksud dengan pajak berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor 34 Tahun 2000 tentang Perubahan atas undang-undang nomor 18 tahun 1997 tentang pajak daerah dan retribusi daerah pasal 1 nomor 6 adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang simbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan

peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunann daerah.

Selanjutnya untuk menilai pajak daerah menurut Devas,dkk (1989 : 61-62), dapat digunakan kriteria pengukuran sebagai berikut:

1. Hasil (*Yield*) yaitu memadai tidaknya hasil suatu pajak dalam kaitannya dengan berbagai layanan yang dibiayainya, stabilitas dan mudah tidaknya memperkirakan besar hasil pajak tersebut; perbandingan hasil pajak dengan biaya pungut, dan elastisitas hasil pajak terhadap inflasi, pertumbuhan penduduk dan sebagainya
2. Keadilan (*Equity*) dasar pajak dan kewajiban memayarnya harus jelas dan tidak sewenang-wenang; pajak harus adil secara horisontal (artinya, beban pajak harus sama antara berbagai kelompok yang berbeda tetapi dengan kedudukan ekonomi yang sama); adil secara vertikal (artinya, beban pajak harus lebih banyak ditanggung oleh kelompok yang memiliki sumber daya yang lebih besar), dan pajak itu haruslah adil dari tempat ke tempat (dalam arti, hendaknya tidak ada perbedaan-perbedaan besar dan sewenang-wenang dalam beban pajak dari satu daerah ke daerah lain, kecuali jika perbedaan ini mencerminkan perbedaan dalam cara menyediakan layanan masyarakat)
3. Daya guna ekonomi (*Economic Efficiency*). Pajak hendaknya mendorong (atau setidaknya tidak menghambat) penggunaan sumberdaya secara berdaya guna dan pilihan produsen menjadi salah arah atau orang menjadi segan bekerja atau menabung dan memperkecil beban lebih pajak
4. Kemampuan melaksanakan (*Ability to Implement*), suatu pajak haruslah dapat dilaksanakan, dari sudut kemauan politik dan kemauan tata usaha

5. Kecocokan sebagai sumber penerimaan daerah (*Stability as a Local Revenue Source*), ini berarti haruslah jelas kepada daerah mana suatu pajak harus dibayarkan, dan tempat memungut pajak sedapat mungkin sama dengan tempat akhir beban pajak; pajak tidak mudah dihindari, dengan cara memindahkan obyek pajak dari suatu daerah ke daerah lain; pajak daerah hendaknya jangan mempertajam perbedaan-perbedaan antara daerah, dari segi potensi ekonomi masing-masing, dan pajak hendaknya tidak menimbulkan beban yang lebih besar dari kemampuan tata usaha pajak daerah.

Smeets Geodhart, (1982:92) merumuskan pengertian pajak daerah adalah sebagai berikut : Pajak adalah prestasi yang dipaksakan yang harus diserahkan kepada penguasa publik Daerah, menurut norma-norma yang telah ditentukan atau ditetapkan oleh penguasa publik tanpa adanya kontra prestasi perorangan tertentu sebagai penggangtunya.

Apabila bertitik tolak dengan pendapat Adam Smith dan ekonom-ekonom Inggris yang lain, maka menurut Musgrave dalam Soemitro (1991: 15-16) haruslah memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Penerimaan/pendapatan harus ditentukan dengan tepat
- b. Distribusi beban pajak harus adil artinya setiap orang harus dikenakan pembayaran pajak sesuai dengan kemampuannya
- c. Yang menjadi masalah penting adalah bukan hanya pada titik mana pajak tersebut harus dibebankan, tetapi oleh siapa pajak tersebut akhirnya harus ditanggung
- d. Pajak harus dipilih sedemikian rupa untuk meminimumkan terhadap Keputusan perekonomian dalam hubungannya dengan pasar efisien

- e. Struktur pajak harus memudahkan penggunaan kebijakan aktor untuk mencapai stabilitasi dan pertumbuhan ekonomi
- f. Sistem pajak harus menerapkan administrasi yang wajar dan tegas/pasti serta harus dipahami oleh wajib pajak
- g. Biaya administrasi dan biaya-biaya lain harus serendah mungkin jika dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain

Mempertahankan prinsip tersebut diatas, maka perpajakan daerah harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Pajak daerah secara otomatis dapat dipungut, berarti perbandingan antara penerimaan pajak harus lebih besar dari ongkos penungutannya
2. Relatif stabil, artinya penerimaan pajak tidak berfluktuasi terlalu besar, kadang-kadang meningkat secara faktor kalanya menurun tajam
3. Basis pajaknya harus merupakan perpaduan antara prinsip keuntungan (*Benetif*) dan kemampuan untuk membayar (*ability to pay*).

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pajak daerah merupakan pajak dalam konteks daerah yang dapat dipungut oleh Pemerintah Daerah dalam hal ini Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota. Diatur berdasarkan Peraturan Daerah dan hasilnya untuk membiayai pembangunan daerah.

Dari segi kewenangan pemungutan pajak atas objek pajak daerah merupakan pajak dalam konteks daerah yang dapat dipungut oleh Pemerintah Daerah dalam hal ini Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota, diatur berdasarkan Peraturan Daerah dan hasilnya untuk membiayai pembangunan daerah.

Dari segi kewenangan pemungutan pajak atas objek pajak daerah, dibagi menjadi 2 (dua) yakni:

1. Pajak Daerah yang dipungut oleh provinsi
2. Pajak Daerah yang dipungut oleh Kabupaten/Kota

Perbedaan kewenangan pemungutan antara pajak yang dipungut oleh pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota, yakni sebagai berikut:

1. Pajak provinsi kewenangan Pemerintah Daerah Provinsi, sedangkan pajak kabupaten/kota kewenangan pemungutan terdaot pada Pemerintah Daerah/Kota.
2. Objek pajak kabupaten/kota lebih luas dibandingkan dengan objek pajak provinsi, dan objek pajak kabupaten/kota masih dapat diperluas berdasarkan peraturan pemerintah sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang ada. Sedangkan pajak provinsi apabila ingin diperluas objeknya harus melalui perubahan didalam Undang-Undang.

Perpajakan Daerah oleh K.J.Davey (1988:39) dapat diartikan sebagai berikut :

1. Pajak yang dipungut oleh Pemerintah Daerah dengan pengaturan dari daerah sendiri
2. Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan nasional tetapi penetapan tarifnya dilakukan oleh Pemerintah Daerah
3. Pajak yang ditetapkan dan atau dipungut oleh Pemerintah Daerah.

c. Jenis Pajak Daerah

Kriteria Pajak Daerah secara spesifik dapat diuraikan dalam 4 (empat) hal yakni:

1. Pajak yang dipungut oleh Pemerintah daerah berdasarkan pengaturan yang dilaksanakan oleh daerah itu sendiri
2. Pajak yang dipungut berdasarkan pengaturan dari pemerintah pusat tetapi penetapan besarnya pajak oleh pemerintah daerah
3. Pajak yang ditetapkan dan atau yang dipungut oleh pemerintah daerah itu sendiri
4. Pajak yang dipungut dan diadministrasi oleh pemerintah pusat, tetapi hasil pemungutannya diberikan kepada pemerintah daerah.

Selanjutnya pajak daerah saat ini yang hak kewenangan pemungutannya dapat diklasifikasikan menurut wilayah pemungutan pajak dapat dibagi menjadi:

1. Pajak Daerah Provinsi, yaitu pajak daerah yang dipungut oleh pemerintah provinsi, terdiri dari:
 - a. Pajak Kendaraan bermotor dan kendaraan diatas air
 - b. Bea balik nama kendaraan bermotor dan kendaraan diatas air
 - c. Pajak bahan bakar kendaraan bermotor
 - d. Pajak pengambilan dan pemanfaatan Air Bawah Tanah dan Air Permukaan.
2. Pajak Daerah Kabupaten/Kota, yaitu pajak daerah yang dipungut oleh pemerintah daerah Kabupaten/Kota, terdiri dari:
 - a. Pajak Hotel
 - b. Pajak Restoran
 - c. Pajak Reklame
 - d. Pajak Hiburan
 - e. Pajak Parkir
 - f. Pajak Penerangan Jalan

g. Pajak Pengambilan bahan galian Golongan C.

d. Objek Pajak Daerah

Pajak dapat dikenakan dengan satu syarat mutlak yang harus dipenuhi adalah adanya objek pajak yang dimiliki atau dinikmati oleh wajib pajak. Pada dasarnya objek pajak merupakan manifestasi dari *taatbestand* (keadaan yang nyata. Dengan demikian *taatbestand* adalah keadaan, peristiwa, atau perbuatan yang menurut peraturan perundang-undangan pajak dapat dikenakan pajak. Kewajiban pajak dari seorang wajib pajak muncul (secara objektif) apabila ia memenuhi *taatbestand*. Tanpa terpenuhinya *taatbestand* tidak ada pajak terutang yang harus dipenuhi atau dilunasi.

Ketentuan dalam Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tidak secara tegas dan jelas menentukan yang menjadi objek pajak pada setiap pajak daerah. Penentuan mengenai objek pajak daerah terdapat pada Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah.

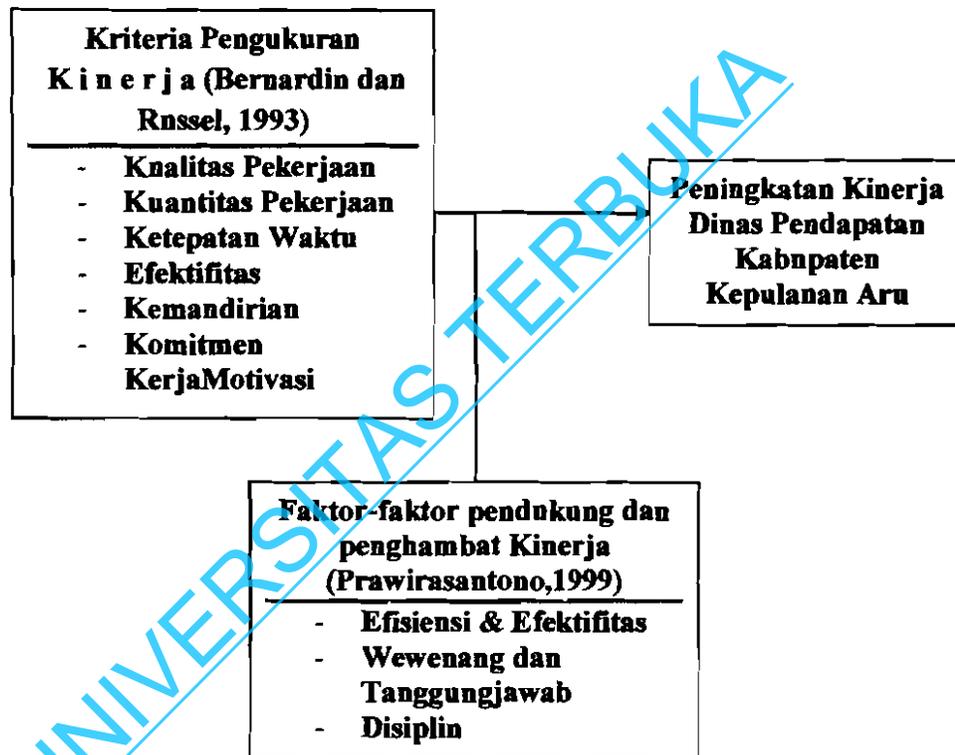
B. Kerangka Pemikiran

Bernardin dan Russel (1993) mengatakan bahwa kriteria dalam pengukuran kinerja sebagaimana yang telah penulis kemukakan dalam Konsep Indikator Kinerja diatas yang terdiri dari; Kualitas (*quality*), yaitu Proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan dari pada pencapaian tujuan yang diharapkann; Kuantitas (*quantity*), yaitu jumlah yang dihasilkan dari suatu kegiatan; Ketepatan waktu (*timlinness*), merupakan sejauhmana suatu kegiatan dapat dilakukan tepat pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan

koordinasi output lainnya; Efektivitas (*cost effectiveness*), yaitu tingkatan dimana penggunaan sumberdaya organisasi berupa manusia, teknologi dan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit; Kemandirian, yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya; Komitmen kerja (*interpersonal impact*) yaitu dimana seorang pegawai merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama dengan rekan kerja

Ditambahkan pula oleh Prawirosentno (1999) dalam skripsi Juwairah (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai *Efektifitas dan Efisiensi*, yaitu ukuran baik buruknya kinerja dalam hubungannya dengan kinerja organisasi dapat diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong untuk pencapaian tujuan. *Otoritas dan Tanggungjawab*, yaitu wewenang dan tanggungjawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi. *Disiplin dan Inisiatif*, yaitu disiplin secara umum menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. serta Inisiatif dan Kreatifitas yaitu kemampuan yang menyangkut daya pikir dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Kemampuan pegawai seperti : tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman.

Menganalisis kinerja Pegawai dalam peningkatan pajak daerah di Dinas Pendapatan Kabupaten kepulauan Aru, penulis akan menggunakan enam kriteria pengukuran kinerja saling mempengaruhi dalam melihat kinerja pegawai terhadap peningkatan penerimaan pajak tersebut dan empat faktor yang mempengaruhi kinerja (Gambar:2.1).



Gambar: 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Bentuk dan Pendekatan Penelitian

Bentuk penelitian ini adalah penelitian studi kasus (*case study*). Menurut Creswell (1994) menyatakan bahwa studi kasus (*case study*) adalah suatu model yang menekankan pada eksplorasi dari suatu “sistem yang terbatas” (*bounded system*) pada satu kasus atau beberapa kasus secara mendetail. Disertai dengan pengendalian data secara mendalam yang melibatkan beragam sumber informan yang kaya akan konteks. Studi kasus adalah suatu model penelitian kualitatif yang terperinci tentang individu atau suatu unit sosial tertentu selama kurun waktu tertentu. Lebih dalam, studi kasus merupakan suatu yang bersifat komperhensif, intens, terperinci dan mendalam serta lebih diarahkan sebagai upaya untuk menelaah masalah-masalah atau fenomena-fenomena yang bersifat kontemporer (berbatas waktu).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan oleh peneliti karena objek yang diteliti adalah fenomena sosial yang berhubungan dengan perilaku manusia dan proses kerja. Menurut Bogdan dan Tipe penelitian ini adalah deskriptif. Menurut Opper dan Emory (1996) tipe penelitian deskriptif digunakan jika ada pengetahuan atau informasi tentang gejala sosial yang akan diselidiki atau dipermasalahkan. (Silalahi, 2009:29).

B. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data dapat diperoleh (Moleong, 1998:114). Untuk mengumpulkan data-data yang digunakan untuk membahas masalah dalam penelitian ini, sumber data diperoleh dari:

a. **Data Primer**

Data Data yang dikumpulkan dari situasi aktual ketika peristiwa terjadi. Data primer atau sumber primer merupakan suatu objek atau dokumen original-material mentah dari perilaku yang disebut "*first hand informan*". (Uma Sekaran, 1992 dalam Silalahi, 2009:289).

b. **Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dari tangan orang kedua atau sumber-sumber lain yang tersedia sebelum penelitian dilakuakn. (Bryman, dalam Silalahi, 2009:291). Data sekunder ini bersumber dari dokumen-dokumen resmi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Dokumen ialah setiap bahan tertulis film sumber tertulis, yang dapat berbagi atas sumber buku dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi (Moleong, 2002:160).

C. Teknik Pengumpulan Data.

Menurut Creswell (2010:266) prosedur pengumpulan data meliputi usaha membatasi penelitian, pengumpulan informasi melalui observasi dan wawancara, baik yang terstruktur maupun tidak, dokumentasi, materi- materi visual serta usaha merancang protokol untuk merekam/mencatat informasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. **Wawancara**

Dalam wawancara kualitatif, penelitian dilakukan dengan *face to face interview* dengan partisipan. Wawancara-wawancara seperti ini memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur (*unstructured*) dan bersifat terbuka (*open-ended*) yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini dari para partisipan. (Creswell, 2010:267).

b. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis. Pengamatan dapat dilakukan secara terlibat (partisipasi) maupun non partisipatif. (Idrus, 2009:01) dalam pengamatan ini, peneliti merekam/mencatat baik dengan cara terstruktur maupun semi struktur (misalnya dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang memang ingin diketahui oleh peneliti). (Creswell, 2010:267).

c. Dokumen

Studi dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan. (Herdiyansah, 2010:143). Dokumen ini bisa berupa dokumen publik (seperti koran, majalah, laporan kantor) atau dokumen privat (seperti, buku harian, email). Kelebihan studi dokumen ini memungkinkan peneliti memperoleh bahasa dan kata-kata tekstual dari partisipan dan menyajikan data yang berbobot. Data ini biasanya sudah ditulis secara mendalam oleh partisipan. (Creswell, 2010:270).

D. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti sebagai instrumen utama. Dikatakan sebagai instrumen utama karena peneliti berfungsi dalam menetapkan penelitian, memilih subjek penelitian, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menganalisis data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Peneliti memilih subjek penelitian untuk memperoleh data dilapangan, mengadakan observasi partisipatif dengan terjun langsung ke lapangan, bergaul, mengamati dan bersosialisasi dengan mereka. Dengan demikian peneliti menjadi alat utama dalam penelitian kualitatif. Peneliti kualitatif memandang bahwa realitas itu holistik dan dinamis sehingga segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Dalam keadaan demikian tidak ada pilihan lain hanya peneliti itu sendiri sebagai alat untuk mencapainya.

Untuk melengkapi alat pemcrolehan data maka akan digunakan beberapa instrumen lain seperti : pedoman wawancara, pedoman observasi, catatan lapangan, dan tape recorder.

1. Pedoman wawancara, adalah pedoman yang ditujukan kepada subjek penelitian yang berisi unsur-unsur perspektif sosiologis, psikologis, dampak sosiologis dan nampak psikologis. Pedoman wawancara berisi petunjuk-petunjuk wawancara kepada subjek yang berfungsi untuk mengarahkan wawancara agar tidak keluar dari konteks dan fokus penelitian
2. Pedoman observasi, digunakan sebagai alat bantu dalam mengamati data yang tidak sempat terekam melalui wawancara. Pedoman tersebut berisi petunjuk-petunjuk yang membantu peneliti agar hasil wawancara dapat dimaknai dengan benar dengan memperhatikan ekspersi, suasana kegiatan, kondisi-kondisi internal subjek penelitian.

E. Informan Penelitian

Penentuan informan dalam penelitian ini ditetapkan secara *purposive* yaitu mereka yang dianggap mempunyai kompetensi dalam kaitannya dengan pihak-pihak yang terkait dalam pengambilan kebijakan dan proses implementasi kebijakan :

- a. Kepala Dispenda
- b. Sekretaris Dispenda
- c. Kabid Pendataan, Pendaftaran dan Penetapan Dispenda
- d. Kabid Pengelolaan Sumber Lain-lain Dispenda
- e. Kepala Seksi Perhitungan dan Penetapan Dispenda
- f. Kepala Seksi Penagihan Dispenda
- g. Kepala Sub Bagian Perencanaan Dispenda
- h. Staf Dispenda
- i. Wajib Pajak

F. Teknik Analisis Data

Data-data informan yang diperoleh dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan model interaktif. Payto dalam Moleong (2000:103), model interaktif adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.

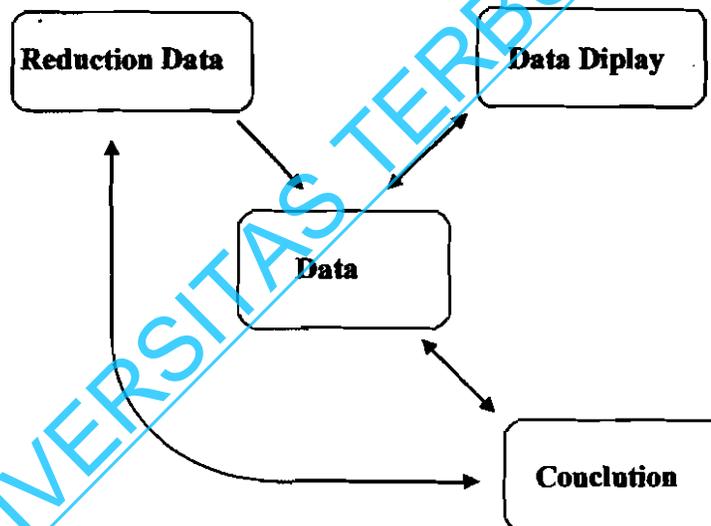
Dalam model interaktif terdapat tiga komponen analisis menurut Miles dan Humberman (1992:16-19), yaitu:

- a. Reduksi data; sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari

catatan-catatan tertulis dilapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama penelitian berlangsung.

- b. Penyajian data; sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
- c. Penarikan kesimpulan suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Model analisis data tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Model analisis data kualitatif menurut Milles dan Humberman (1992)



Gambar 3.1
Model analisis data kualitatif menurut Milles dan Humberman (1992)

Dalam model interaktif, analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan terus menerus, masalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling susul menyusul. (Milles dan Huberman, 1992:20).

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. DISKRIPSI LOKASI PENELITIAN

1. Visi dan Misi Organisasi

▪ Visi

Visi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru tidak dapat lepas dari ruang lingkup “Visi Pemerintah Kabupaten Kepulauan Aru, karena Dinas Daerah Kabupaten Kepulauan Aru merupakan Perangkat Daerah di Bidang Pendapatan Daerah dan merupakan elemen penting di dalam suksesnya pencapaian visi Pemerintah Kabupaten Kepulauan Aru tersebut. Visi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru yang ditetapkan adalah *“TERWUJUDNYA PELAYANAN PRIMA DALAM RANGKA MENUNJANG PENINGKATAN PENDAPATAN DAERAH”*.

▪ Misi

Misi suatu Organisasi harus jelas dan sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi. Misi juga terkait dengan kewenangan yang dimiliki Instansi Pemerintah dan Peraturan Perundang-Undangan atau kemampuan menguasai teknologi sesuai dengan strategi yang telah dipilih, berdasarkan hal tersebut maka Misi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru adalah:

1. Meningkatkan Kualitas Administrasi Pelayanan Kepada Masyarakat sesuai dengan Standar Pelayanan
2. Meningkatkan Sarana dan Prasarana pendukung kelancaran tugas
3. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Aparatur di Bidang Pendapatan Daerah

4. Meningkatkan Potensi Pendapatan Asli Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya;

2. Tujuan dan Sasaran Organisasi

Tujuan organisasi merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan Misi. Dengan demikian tujuan dan sasaran pembangunan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan sesuai Rencana Strategi (Renstra) sebagai berikut:

Misi 1 : Meningkatkan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Aparatur.

Tujuannya : Terwujudnya Aparatur Pengelola Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang Berdedikasi Tinggi, bertanggung jawab serta memiliki Wawasan dan Keterampilan

Sasarannya : Meningkatnya Wawasan dan Keterampilan dalam Pelaksanaan Tupoksi sesuai tuntutan Peraturan Perundangan yang berlaku.

Misi 2 : Meningkatkan Potensi Pendapatan Asli Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya.

Tujuannya : Peningkatan Pendapatan Daerah yang Sinergitas dan Realistis.

Sasarannya : Optimalisasi Potensi dan Realisasi Pendapatan Daerah.

Misi 3 : Meningkatkan Sarana dan Prasarana pendukung kelancaran tugas

Tujuannya : Tersedianya sarana dan prasarana yang dibutuhkan demi kelancaran tugas pelayanan kepada masyarakat.

Sasarannya : Meningkatnya pelayanan kepada masyarakat dalam rangka peningkatan pendapatan asli daerah.

3. Strategi Organisasi

Strategi adalah cara mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan kedalam kebijakan dan program. Program kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru tidak lepas dari Prioritas pembangunan Kabupaten Kepulauan Aru yang tertuang dalam RENSTRA Kabupaten 2011-2015 yang diarahkan pada penyusunan dan mengembangkan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Dinas Pendapatan yang meliputi berbagai bidang prioritas;

- i. Peningkatan kualitas Pemerintah Daerah melalui inovasi serta kreativitas dalam mengelola serta menentukan arah pembangunan;
- j. Meningkatkan mutu, disiplin, etos kerja dan profesionalisme Lembaga serta Aparatur untuk dapat menialankan Pemerintahan yang partisipatif, transparan dan akuntable dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik;
- k. Penyempurnaan mekanisme kerja, manajemen, struktur organisasi untuk menjamin efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik dalam rangka menghasilkan nilai tambah dan pelayanan prima bagi Wajib Pajak Daerah dan Wajib Retribusi Daerah
- l. Memberikan pelayanan berbasis informasi dan teknologi (IT)
- m. Mengembangkan kualitas kehidupan kerja (*Quality Of Work Life*) yang kondusif
- n. Menialin kerjasama dan kemitraan Pemerintah dan Swasta
- o. Peningkatan Pendapatan Daerah.

Berpedoman dari arahan tersebut Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru menetapkan cara mencapai tujuan dengan sasaran sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia
2. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah rata-rata 10 % per tahun
3. Meningkatnya penerimaan daerah lainnya rata-rata 10 % per tahun
4. Meningkatnya Sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan tugas.

Dari 4 (empat) sasaran tersebut dijabarkan dalam 5 (lima) kebijakan:

1. Menetapkan program dan Kegiatan Dinas Pendapatan yang telah direncanakan
2. Memotivasi pegawai untuk bersama-sama mendukung misi yang telah ditetapkan
3. Meningkatkan pemahaman aparatur terhadap pekerjaan dengan mengikutsertakan pendidikan dan pelatihan yang telah diprogramkan
4. Menetapkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang seimbang dengan sarana dan prasarana serta jumlah kualitas Sumber Daya Manusia yang ada
5. Menerapkan koordinasi yang baik dalamnya pelaksanaan tugas sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif

4. Susunan Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru Nomor 53 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru, Susunan Organisasi sebagai berikut:

- a. Kepala Dinas Pendapatan, dibantu oleh jajaran struktural:
- b. Sekretaris Dinas, membawahi 3 (tiga) sub bagian, yaitu:
 1. Sub bagian Perencanaan
 2. Sub bagian Umum dan Kepegawaian
 3. Sub bagian Keuangan
- c. Bidang Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan, membawahi 2 (dua) seksi, yaitu:
 1. Seksi Penagihan dan Pelayanan Keberatan
 2. Seksi Pembukuan dan Pelaporan
- d. Bidang Pembukuan Pelaporan, membawahi 2 (dua) seksi, yaitu:
 1. Seksi Penagihan dan Pelayanan Keberatan
 2. Seksi Pembukuan dan Pelaporan
- e. Bidang Pengelolaan Sumber Lain-Lain, membawahi 2 (dua) seksi, yaitu:
 1. Seksi Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak
 2. Seksi Pendapatan Lain-Lain dan Pendapatan BUMD
- f. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)
- g. Kelompok Jabatan Fungsional.

5. Tugas, Fungsi dan Uraian Tugas

a. Tugas Pokok

Adapun Tugas Pokok Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan

Aru Adalah: "Membantu Bupati dan melaksanakan kewenangan Otonomi Daerah

dalam rangka tugas Desentralisasi dan tugas Pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah di Bidang Pendapatan“.

b. Fungsi

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru mempunyai fungsi:

1. Melaksanakan perumusan Kebijakan Teknis di bidang Pendapatan
2. Pemberian Perizinan dan Pelaksanaan Pelayanan Umum di Bidang Pendapatan
3. Pembinaan Teknis di Bidang Pendapatan
4. Pembinaan terhadap UPTD Dinas dan Cabang Dinas Pendapatan, dalam lingkup tugasnya
5. Pengelolaan Urusan Ketatausahaan Dinas
6. Melaksanakan tugas lain di bidang Pendapatan sesuai dengan Kebijakan yang ditetapkan oleh Bupati

c. Uraian Tugas

1. Kepala Dinas Pendapatan
 - a. Menetapkan rencana kebutuhan personil, keuangan dan sarana prasarana pendukung penyelenggaraan kewenangan daerah di bidang pendapatan daerah
 - b. Menetapkan tujuan, sasaran, kebijakan dan program penyelenggaraan kewenangan daerah di bidang pendapatan daerah
 - c. Menetapkan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis di bidang pendapatan daerah

- d. Memimpin pelaksanaan pembinaan di bidang pendapatan daerah
 - e. Menetapkan pertimbangan teknis dan / atau pemberian izin di bidang pendapatan
 - f. Memimpin penyelenggaraan pelayanan umum di bidang pendapatan
 - g. Menyelenggarakan fasilitasi, pembinaan teknis, koordinasi dan pemantauan atas pelaksanaan pelayanan perizinan dan pelayanan umum bidang pendapatan daerah
 - h. Memimpin penyelenggaraan administrasi umum, administrasi kepegawaian dan administrasi keuangan
 - i. Melaksanakan pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Dinas
 - j. Melaksanakan pengendalian dan pengawasan kegiatan di bidang pendapatan daerah
 - k. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan di bidang pendapatan daerah
 - l. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya
2. Sekretaris
 - a. Merumuskan rencana kebutuhan personil, keuangan dan sarana prasarana pendukung kegiatan administrasi umum, administrasi kepegawaian dan administrasi keuangan
 - b. Merumuskan tujuan, sasaran, kebijakan dan program bidang administrasi umum, administrasi kepegawaian dan administrasi keuangan

- c. Merumuskan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis penyelenggaraan kegiatan administrasi umum, administrasi kepegawaian dan administrasi keuangan
- d. Mengelola urusan surat menyurat, kearsipan dan dokumentasi kegiatan;
- e. Memberikan pelayanan administratif kepada semua satuan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan daerah
- f. Menyusun rencana kebutuhan dan pemeliharaan perlengkapan serta urusan rumah tangga lainnya
- g. Mengkoordinasikan penyusunan rencana anggaran dan pengadministrasian keuangan
- h. Menyusun rencana kebutuhan dan pengembangan pegawai
- i. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan
- j. Mengkoordinasikan penyusunan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis penyelenggaraan pelayanan umum
- k. Mengkoordinasikan penyusunan, pengolahan dan pelayanan data
- l. Mengkoordinasikan penyusunan rencana, evaluasi dan pelaporan kegiatan Dinas Pendapatan daerah
- m. Melaksanakan pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan kegiatan administrasi umum, administrasi kepegawaian dan administrasi keuangan
- n. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya

2.1. Sub Bagian Umum

- a. Menyiapkan bahan perumusan rencana kebutuhan personil, keuangan dan sarana prasarana pendukung kegiatan pengelolaan administrasi umum

- b. Menyiapkan bahan perumusan tujuan, sasaran, kebijakan dan program bidang pengelolaan administrasi umum
- c. Menyiapkan bahan perumusan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis penyelenggaraan kegiatan pengelolaan administrasi umum
- d. Menyiapkan bahan pengelolaan urusan surat menyurat, kearsipan dan dokumentasi kegiatan
- e. Menyiapkan bahan pemberian pelayanan administratif kepada satuan kerja di lingkungan Dinas Pendapatan daerah
- f. Menyiapkan bahan penyusunan rencana kebutuhan dan pemeliharaan perlengkapan serta urusan rumah tangga lainnya
- g. Menyiapkan bahan penyusunan rencana kebutuhan dan pengembangan pengawai Dinas Pendapatan daerah
- h. Menyiapkan bahan pengelolaan administrasi kepegawaian Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
- i. Menyiapkan bahan koordinasi penyusunan petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis serta penyelenggaraan pelayanan umum
- j. Menyiapkan bahan koordinasi penyusunan, pengolahan dan pelayanan data
- k. Menyiapkan bahan koordinasi penyusunan rencana, evaluasi dan pelaporan kegiatan Dinas Pendapatan daerah
- l. Menyiapkan bahan pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum
- m. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2.2. Sub Bagian Keuangan

- a. Menyiapkan bahan perumusan rencana kebutuhan personil, keuangan dan sarana prasarana pendukung kegiatan pengelolaan administrasi keuangan
- b. Menyiapkan bahan perumusan tujuan, sasaran, kebijakan dan program bidang pengelolaan administrasi keuangan
- c. Menyiapkan bahan perumusan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis penyelenggaraan kegiatan pengelolaan administrasi keuangan
- d. Menyiapkan bahan koordinasi penyusunan rencana kebutuhan keuangan Dinas Pendapatan daerah
- e. Menyiapkan bahan pengelolaan gaji pegawai
- f. Menyiapkan bahan koordinasi penyusunan rencana pendapatan
- g. Menyiapkan bahan penerimaan, penyimpanan dan penyetoran pendapatan
- h. Menyiapkan bahan koordinasi penyusunan rencana penggunaan keuangan Dinas Pendapatan daerah
- i. Menyiapkan bahan penyusunan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan Dinas Pendapatan daerah
- j. Menyiapkan bahan pemberian fasilitasi pelaksanaan tugas bendahara kegiatan
- k. Menyiapkan bahan pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan pengelolaan administrasi keuangan
- l. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pengelolaan administrasi keuangan
- m. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai dengan tugas fungsinya.

2.3. Sub Bagian Perencanaan:

- a. Merencanakan operasional kegiatan, mengatur mengelola urusan kerumahtanggaan
- b. Merencanakan dan menghimpun bahan-bahan pembinaan organisasi dan tata laksana dinas
- c. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas secara berkala maupun sewaktu-waktu pada kepala dinas
- d. Melaksanakan koordinasi sesuai dengan bidang tugas dan fungsi
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan ketentuan yang berlaku

3. Kepala Bidang Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan:

- a. Menyusun rencana dan program kerja di bidang pendaftaran, pendataan dan penetapan
- b. Melaksanakan pendaftaran, pendataan objek/subjek pajak daerah dan retribusi daerah serta penetapannya
- c. Penyampaian informasi dan pelaksanaan penyuluhan di bidang pajak daerah dan retribusi daerah
- d. Pemeriksaan dan pengawasan di bidang pajak dan retribusi daerah serta pendapatan daerah lainnya
- e. Membuat bimbingan teknis dan analisis tentang kegiatan perhitungan dan penetapan jumlah pajak/retribusi daerah
- f. Melaksanakan penerbitan, pendistribusian dan penyampaian surat-surat yang berkaitan dengan penetapan pajak/retribusi daerah
- g. Melaksanakan evaluasi atas ketetapan pajak dan retribusi daerah

- h. Membuat daftar himpunan ketetapan pajak dan retribusi daerah
- i. Melaksanakan pencatatan tentang penetapan, penerimaan dari pungutan/pembayaran dan penyetoran pajak/retribusi daerah, pendapatan daerah lainnya ke dalam kartu/buku jenis pajak/retribusi daerah
- j. Menyampaikan laporan tentang realisasi penerimaan dan tunggakan pajak dan retribusi daerah
- k. Menyusun laporan pelaksanaan tugas bidang pendaftaran, pendataan dan penetapan
- l. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

3.1 Kepala Seksi Pendaftaran dan Pendataan

- a. Menyusun rencana dan program kerja seksi pendaftaran dan pendataan
- b. Melaksanakan pendaftaran dan pendataan objek / subjek Pajak daerah dan retribusi daerah
- c. Menyampaikan blanko surat pemberitahuan pajak daerah / retribusi daerah (SPTPD)/SPTRD kepada wajib pajak dan retribusi daerah, menerima Hibah SPTPD/SPTRD serta menyampaikan surat teguran terhadap wajib pajak/wajib retribusi yang belum mengembalikan SPTPD/SPTRD
- d. Membuat daftar hasil pendaftaran dan pendataan wajib pajak /wajib retribusi dan melaporkan kepada kepala bidang pendaftaran dan pendataan dan penetapan
- e. Menyampaikan bahan bimbingan teknis tentang kegiatan jumlah pajak dan retribusi daerah, membuat analisis dan melaksanakan perhitungan dan penetapan serta melaksanakan penerbitan, pendistribusian dan

- penyimpanan surat-surat yang berkaitan dengan penetapan pajak/retribusi daerah, pendapatan daerah lainnya serta PBB
- f. Melaksanakan evaluasi dan membuat daftar himpunan ketetapan pajak dan retribusi
 - g. Menyusun laporan pelaksanaan tugas seksi pendaftaran dan pendataan kepada kepala bidang
 - h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan

3.2 Kepala Seksi Perhitungan dan Penetapan:

- a. Menyusun rencana dan program kerja seksi perhitungan dan penetapan
 - b. Memberi tugas dan petunjuk kepada staf untuk kelancaran pelaksanaan tugas
 - c. Melakukan perhitungan, penetapan secara jabatan dan perhitungan tambahan, kurang bayar, kurang bayar tambahan, nihil, lebih bayar, denda bunga serta perhitungan penetapannya lainnya
 - d. Menerbitkan dan mendistribusikan surat ketetapan pajak daerah, surat ketetapan retribusi daerah serta surat ketetapan lainnya
 - e. Menerbitkan dan mendistribusikan SKOD /SKRD tambahan, kurang bayar, kurang bayar, nihil, lebih bayar serta tagihan pajak daerah/retribusi daerah
 - f. Menyusun laporan pelaksanaan tugas seksi perhitungan dan penetapan
 - g. Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang
- ### 4. Kepala Bidang Penagihan, Pembukuan dan Pelaporan
- a. Menyusun rencana dan program kerja bidang penagihan, pembukuan dan pelaporan

- b. Melaksanakan pencatatan mengenai ketetapan pajak/retribusi daerah sebagai dasar pemungutan
- c. Melakukan penagihan pajak dan retribusi daerah serta sumber penerimaan lainnya di luar pajak dan retribusi daerah termasuk PBB sesuai ketentuan yang berlaku
- d. Melakukan pembukuan penerimaan dari hasil pemungutan/pembayaran/penyetoran pajak dan retribusi daerah serta sumber penerimaan lainnya
- e. membuat laporan hasil realisasi penerimaan dan tunggakan bulanan, semester dan tahunan
- f. melaksanakan pelayanan pengajuan keberatan dan angsuran dari wajib pajak sesuai ketentuan yang berlaku
- g. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan untuk kelancaran pelaksanaan tugas
- h. Menyusun laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan evaluasi
- i. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

4.1 Kepala Seksi Penagihan dan Pelayanan Keberatan:

- a. Membuat rencana dan program kerja seksi penagihan dan pelayanan keberatan
- b. Memberi tugas dan petunjuk kepada staf untuk kelancaran tugas
- c. Membuat daftar himpunan ketetapan tunggakan serta melaksanakan upaya-upaya monitoring untuk pencairan/perlunasan, serta melakukan registrasi permohonan keberatan dan anggaran atas ketetapan pajak dan retribusi daerah serta penerimaan lainnya

- d. Membuat surat-surat serta mendistribusikan kepada wajib pajak/wajib retribusi yang berkaitan dengan penagihan termasuk penagihan aktif, serta melaksanakan peninjauan lapangan serta membuat pertimbangan yang didasarkan pada ketentuan yang berlaku
- e. Menyiapkan keputusan persetujuan atau penolakan atas pengajuan keberatan dan angsuran serta meneruskan permohonan banding kepada Badan Pertimbangan dan Sengketa Pajak
- f. Membuat analisa dan laporan tunggakan dan realisasi pencairan/pelunasan serta penerbitan keputusan keberatan dan angsuran bulanan, semesteran dan tahunan
- g. Menyusun laporan pelaksanaan tugas seksi penagihan dan pelayanan keberatan
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

4.2 Kepala Seksi Pembukuan dan Pelaporan:

- a. Menyusun rencana dan program kerja seksi pembukuan dan pelaporan sebagai pedoman pelaksanaan tugas
- b. Memberikan tugas kepada staf untuk kelancaran tugas
- c. Membukukan penerimaan PAD/PBB, bagi hasil dan penerimaan lain-lain serta membuat laporan tunggakan PAD, bagi hasil penerimaan dan lain-lain
- d. Menerima dan mencatat SKPD dan SKP lainnya yang telah dibayar lunas serta menghitung tunggakannya
- e. Melaksanakan laporan berkala mengenai realisasi penerimaan PAD, bagi hasil dan penerimaan lain-lain sebagai pertanggung jawab pelaksanaan tugas

- f. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh kepala bidang
5. Kepala Bidang Pengelolaan Sumber Lain-Lain:
 - a. Menyusun rencana dan program kerja bidang pengelolaan sumber lain-lain
 - b. Mengkaji, mengevaluasi dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan daerah lainnya serta PBB
 - c. Melaksanakan pengendalian pengelolaan, pembinaan dan bimbingan teknis operasional pemungutan pendapatan daerah lainnya serta PBB
 - d. Melaksanakan koordinasi dengan instansi/dinas terkait dalam rangka pengembangan dan peningkatan pendapatan daerah
 - e. Melakukan kerja sama antara dinas Pendapatan Daerah dalam satu wilayah/daerah Provinsi dalam upaya menggali sumber-sumber pendapatan daerah
 - f. Meningkatkan kerjasama/koordinasi bidang pengelolaan bagi hasil pajak maupun bukan pajak dengan instansi yang berwenang
 - g. Membuat laporan penerimaan bagi hasil pajak dan bukan pajak, pendapatan lain-lain serta penerimaan BUMD
 - h. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai bidang tugasnya.
 - 5.1 Kepala Seksi Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak:
 - a. Menyusun rencana dan program kerja Seksi Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak sebagai pelaksanaan tugas
 - b. Mempunyai tugas dan petunjuk kepada staf untuk kelancaran pelaksanaan tugas

- c. Menerima dan mendistribusikan daftar himpunan PBB serta administrasi pungutan lainnya
- d. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait atas penagihan/pelunasan PBB dan bagi hasil pajak lainnya serta bagi hasil bukan pajak
- e. Membuat seksi sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas
- f. Memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan untuk kelancaran pelaksanaan tugas
- g. Menyusun laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan evaluasi
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai bidang tugasnya.

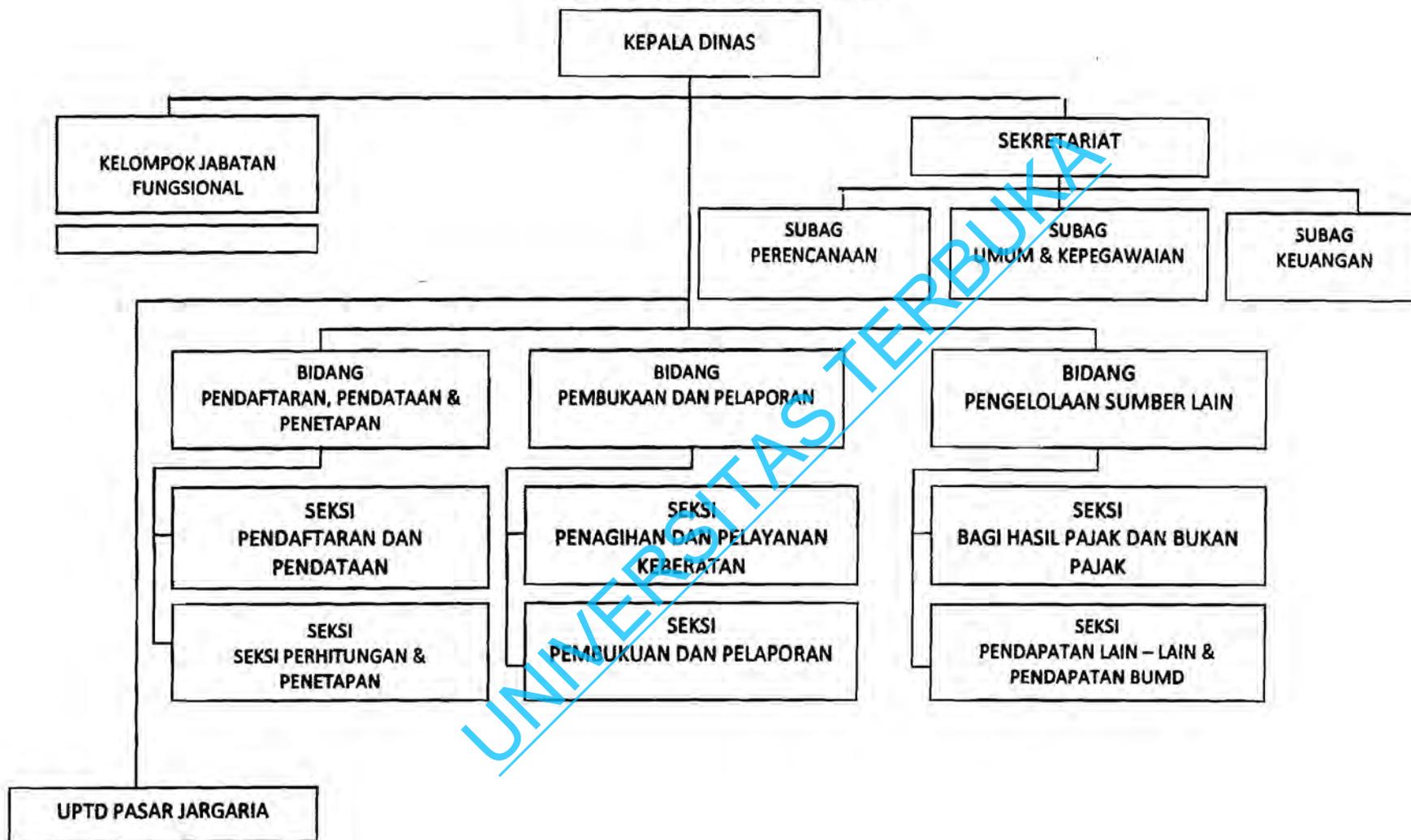
5.2 Kepala Pendapatan Lain-Lain dan Penerimaan BUMD:

- a. Menyusun rencana dan program kerja Seksi Pendapatan lain dan Penerimaan BUMD sebagai pelaksanaan tugas
- b. Mempunyai tugas dan petunjuk kepada staf untuk kelancaran pelaksanaan tugas
- c. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait atas penagihan/penerimaan Lain-lain pendapatan asli daerah maupun BUMD
- d. Melakukan penghitungan/penghapusan dan mengolah data atas penerimaan lain-lain pendapatata daerah
- e. Melaksanakan penatausahaan di bidang pengelolaan lain-lain pendapatan asli daerah maupun BUMD
- f. Menyusun laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan evaluasi
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai bidang tugasnya.

6. Unit Pelaksana Teknis Dinas:
 - a. Melaksanakan operasional pemungutan pajak/retribusi daerah
 - b. Melakukan pelaksanaan instruksi kepala dinas pendapatan daerah di bidang pengelolaan pendapatan daerah
 - c. Membuat laporan mingguan dan bulanan tentang pelaksanaan tugasnya dan menyampaikan kepada kepala dinas
 - d. Melaksanakan tugas lain yang diberikan sesuai aturan yang berlaku.
7. Kelompok Jabatan Fungsional, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas sesuai keahlian dan atau ketrampilan tertentu dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dinas pendapatan daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 4.1. Struktur Organisasi



B. HASIL PENELITIAN

1. Kualitas Pekerjaan

Kualitas ini berhubungan dengan hasil tugas (pekerjaan) sesuai dengan yang ditetapkan. Kualitas pekerjaan dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai kegiatan yang diberikan oleh pihak pada suatu organisasi dalam hal ini para pegawai dengan memperhatikan mutu, pekerjaan itu diselesaikan sesuai dengan apa yang diperintahkan, sesuai dengan data yang akurat, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga hasil dari pekerjaan tersebut dapat diterima oleh semua pihak baik internal organisasi maupun eksternal organisasi.

Kualitas pekerjaan ini juga sangat membantu tercapainya visi dan misi suatu organisasi. Untuk tercapainya kualitas pekerjaan yang baik dalam suatu organisasi, ada beberapa karakteristik yang harus diperhatikan seperti:

- a) Pekerjaan dilakukan oleh para pegawai harus sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan, hal ini dimaksudkan agar pekerjaan yang dilakukan berdasarkan input yang ada sehingga dapat mencapai target kerja yang ditetapkan maka dari itu visi dan misi organisasi dapat tercapai. Dalam suatu organisasi salah satu hal yang paling dibutuhkan adalah hubungan kerjasama antara semua pegawai yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Hal ini dimaksudkan apabila ada terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas dengan

mudah diselesaikan karena antara atasan dan bawahan sebelum melaksanakan tugasnya sudah ada komunikasi dalam bentuk perintah yang harus dipatuhi.

- b) Akurasi data, seluruh keputusan dan kebijakan yang dikeluarkan harus didukung oleh keakurasian suatu data. Sukses tidaknya suatu pekerjaan tergantung pada tingkat keakuratan suatu data yang digunakan.
- c) Pengetahuan yang dimiliki para pegawai juga sangat mempengaruhi kuantitas pekerjaan karena dengan pengetahuan yang sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing dapat membantu dalam proses pekerjaan untuk meningkatkan mutu pekerjaan tersebut. Hasil penelitian sebagaimana dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1.
Matriks hasil Penelitian Kualitas Pekerjaan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru.

No	Indikator	Hasil Penelitian	Keterangan
1.	Pekerjaan dilakukan oleh para pegawai harus sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan,	Ya, pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan perintah pimpinan	Baik
2.	Akurasi Data	Ya, pekerjaan sesuai dengan data yang dimiliki	Cukup Baik
3.	Pengetahuan yang dimiliki para pegawai	Ya, tetapi masih terbatas	Cukup Baik

Sumber : Data Olahan 2013

2. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan ini berhubungan dengan jumlah tugas (pekerjaan) yang diselesaikan pada waktu yang ditentukan, kuantitas pekerjaan biasa juga

dikatakan sebagai proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Dengan kata lain, kuantitas ini bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang pegawai. Kuantitas pekerjaan dapat diperoleh dari hasil pengukuran kerja atau penetapan tujuan partisipatif. Penetapan kuantitas kerja dapat dilakukan melalui pembahasan antara atasan dengan para bawahannya, dimana materi pembahasan mencakup sasaran-sasaran pekerjaan, peranannya dalam hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan-persyaratan organisasi, dan kebutuhan pegawai. Proses penentuan kuantitas kerja seperti ini sering menimbulkan komitmen pegawai, semangat kerja, kepuasan, dan motivasi yang lebih besar. Dari uraian tersebut diatas, tersirat makna bahwa dalam menentukan kuantitas suatu pekerjaan diperlukan hal-hal seperti berikut:

Tabel 4.2.
Matriks Hasil Penelitian Kuantitas Pekerjaan Dinas
Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru.

No	Indikator	Hasil Penelitian	Keterangan
1.	Waktu penyelesaian dari tugas-tugas/produk	Waktu penyelesaian tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan Tupoksi dan arahan pimpinan	Cukup Baik
2.	Volume pekerjaan yang diselesaikan berdasarkan waktu dan jadwal yang telah ditentukan.	Ya, walaupun tidak sesuai dengan jadwal dan waktu yang ditentukan	Cukup Baik

Sumber : Data Olahan 2013

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu ini berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai memiliki standar waktu yang telah ditentukan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, sebagaimana pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3.
Matriks hasil Penelitian Ketepatan Waktu Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru.

No	Indikator	Hasil Penelitian	Keterangan
1.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.	Waktu penyelesaian pekerjaan dalam penagihan pajak daerah seringkali tidak tepat waktu karena faktor geografis, iklim dan cuaca.	Cukup
2.	Pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan.	Ya, walaupun tidak sesuai dengan jadwal dan waktu yang ditentukan	Cukup Baik

Sumber : Data Olahan 2013

4. Efektivitas

Efektivitas yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya organisasi yang mana didalamnya menyangkut penggunaan fasilitas kantor yang berupa manusia, teknologi, dan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang

tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai dapat dilaksanakan seefektifitas mungkin, sebagaimana tertuang dalam tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4.
Matriks hasil Penelitian Efektifitas Dinas Pendapatan
Daerah Kabupaten Kepulauan Aru.

No	Indikator	Hasil Penelitian	Keterangan
1.	Menguasai fasilitas kantor dalam menyelesaikan tugas.	Masih banyak pegawai yang belum memaksimalkan fasilitas kantor hal ini disebabkan terbatasnya SDM dan terbatasnya sarana dan prasarana IPTEK	Cukup
2.	Penggunaan fasilitas kantor sangat membantu dalam penyelesaian	Ya, sangat membantu dalam penyelesaian tugas dalam penagihan pajak daerah	Cukup Baik

Sumber : Data Olahan 2013

5. Kemandirian

Kemandirian yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya. dan jikalau dalam melaksanakan pekerjaannya menemui kesulitan, para pegawai dapat menyelesaikannya sendiri. Dari uraian tersebut, tersirat makna bahwa untuk melihat kemandirian pegawai dalam bekerja dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Matriks hasil Penelitian Kemandirian Dinas Pendapatan
Daerah Kabupaten Kepulauan Aru.

No	Indikator	Hasil Penelitian	Keterangan
1.	Menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa meminta bantuan dari rekan kerja atau pimpinan.	Masih banyak pegawai yang membutuhkan pendampingan dalam penyelesaian suatu pekerjaan	Kurang
2.	Berusaha menyelesaikan pekerjaan yang sulit dengan mandiri.	Masih membutuhkan rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaan yang sulit	Kurang

Sumber : Data Olahan 2013

6. Komitmen kerja

Komitmen kerja yaitu dimana seorang pegawai merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama dengan rekan kerja. Agar tercapainya komitmen kerja yang baik dalam suatu organisasi, maka ada beberapa karakteristik yang harus diperhatikan dan merupakan hasil penelitian pada tabel 4.6 dibawah ini:

Tabel: 4.6
Matriks hasil Penelitian Komitmen Kerja Dinas Pendapatan
Daerah Kabupaten Kepulauan Aru.

No	Indikator	Hasil Penelitian	Keterangan
1.	Terjadi kerjasama antara tim.	Ya, terjalin kerjasama tim dalam rangka peningkatan pajak daerah	Baik
2.	Bekerja dalam kondisi kerja yang baik.	Ya, walaupun kalau ada masalah dapat diselesaikan dengan baik	Baik

Sumber : Data Olahan 2013

Selain itu jika dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dinas pendapatan dalam penerimaan pajak daerah dari keempat faktor yang ada yakni 1). Efisiensi & Efektifitas; 2). Wewenang dan Tanggungjawab; 3). Disiplin dan 4) Inisiatif yang sangat berpengaruh dalam penerimaan pajak daerah adalah Disiplin. Karena sering kali pegawai untuk jam masuk kantor tidak tepat waktu. Dan apabila faktor disiplin ini ditingkatkan oleh jajaran dinas pendapatan daerah maka akan berdampak bagi peningkatan kinerja penerimaan pajak daerah.

C. PEMBAHASAN

1. Kinerja Dinas Pendapatan

Abdullah (1984) mengatakan bahwa determinan penting untuk meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah adalah dibutuhkan "Infra-Struktur Admnistrasi" yang memiliki kesiapan dan ketangguhan pada semua tingkatan dan tahapan yang meliputi: (a) organisasi pelaksana yang berintikan birokrasi yang mantap dan tangguh; (b) sistem administrasi atau tata laksana yang efektif dan efisien; dan (c) susunan aparatur atau personalia yang berkemampuan tinggi dari segi profesional, orientasional yang disertai rasas dedikasi yang tinggi. Hal ini berarti bahwa kinerja birokrasi pemerintah dalam merencanakan, mengimplementasikan dan evaluasi serta pengendalian proses pembangunan dan pelayanan masyarakat sangat ditentukan oleh faktor kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia, aparatur dan dukungan sarana dan prasarana yang tersedia.

Salah satu unsur penting dalam Penerimaan Asli Daerah ini adalah Pajak Daerah. Pajak daerah merupakan salah satu bentuk peran serta masyarakat dalam

penyelenggaraan otonomi daerah. Pajak daerah merupakan sumber pendapatan daerah yang penting untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Permasalahan yang dihadapi oleh Daerah pada umumnya dalam kaitan penggalian sumber-sumber pajak daerah, yang merupakan salah satu komponen dari PAD, adalah belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penerimaan daerah secara keseluruhan.

Penerimaan pajak daerah merupakan tanggungjawab sepenuhnya Dinas Pendapatan Daerah selaku instansi teknis daerah didalam pengelolaan pendapatan daerah sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja dalam penerimaan pajak daerah. Pengukuran kinerja mempunyai peran penting dalam pengembangan kapasitas organisasi, mengukur tingkat keberhasilan program dan penentuan strategi selanjutnya dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi atau instansi.

Selain itu tanpa adanya pengukuran kinerja, maka tidak akan diketahui mana yang harus dihargai serta dipertahankan dan mana yang harus diperbaiki oleh organisasi atau instansi tersebut. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan antara indikator yang dapat berbentuk rencana, sasaran, standar tertentu, ataupun harapan dengan realisasi yang sudah dilakukan oleh instansi tersebut. Sehingga dapat dilihat berapa besar gap yang terjadi.

Dari hasil wawancara penulis dengan Bapak J. Ubayaan, S.Sos selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru sebagai salah satu informan menyatakan bahwa:

“ hasil kerja yang dicapai setiap pegawai dimana pekerjaan yang dilakukan cukup baik dan sesuai dengan mekanisme dan prosedur yang berlaku, yang mana berdasarkan hasil pengukuran kinerja secara umum kinerja dinas pendapatan daerah sudah memperhatikan hasil yang baik dari sisi realisasi program dan kegiatan maupun penyerapan anggaran. Walaupun faktor internal dan eksternal juga sangat mempengaruhi kinerja setiap organisasi

pemerintah daerah termasuk dinas pendapatan daerah” (hasil wawancara 2013).

Dengan melihat jawaban diatas maka diketahui bahwa hasil kerja yang dilaksanakan oleh pegawai sudah cukup maksimal dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan walaupun masih terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh pencapaian sasaran kerja organisasi.

Penilaian kinerja pegawai merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada organisasi. Penilaian ini mutlak dilakukan untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh pegawai didalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi. Dengan demikian penelitian ini akan menilai kinerja pegawai dalam penerimaan pajak daerah di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru berdasarkan atas 6 (enam) kriteria pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel yaitu: Kualitas (Quality), Kuantitas (Quantity), Ketepatan Waktu (Timeliness), Efektivitas (Cost effectiveness), Kemandirian (Need for supervision), dan Komitmen kerja (Interpersonal Impact).

Studi yang dilakukan oleh David Osborne dan Gaebler (1992) mengingatkan bahwa pemerintah tidaklah cukup mampu untuk melakukan sendiri kegiatan sektor publik; pemerintah tidak memiliki cukup biaya untuk membiayai kegiatan sektor publik. Oleh karena itu keterlibatan unsur swasta, masyarakat dan kelembagaan masyarakat lainnya dalam menyelenggarakan sektor publik merupakan pilihan tepat untuk menciptakan efisiensi, efektifitas, pemberdayaan masyarakat itu sendiri. Dari sinilah peran pemerintah dalam menyelenggarakan kegiatan sektor publik berubah, dimana tidak hanya pemerintah yang terlibat dalam proses pembangunan, tetapi pihak swasta, kelembagaan masyarakat dan

LSM merupakan tiga pilar utama yang harus berperan aktif dalam melakukan proses pembangunan.

Bila di sinergiskan hasil penelitian dan yang didapat oleh peneliti dari wawancara dengan pendapat dari Obsorn dan Gaeler di atas memang benar seperti yang dikatakan. Tidak semua pekerjaan atau kinerja aparatur pemerintah dapat dilakukuan sepenuhnya oleh pemerintah itu sendiri. Begitu pula dengan kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah yang masih belum memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

2. Kriteria Pengukuran Kinerja

a. Kualitas Pekerjaan (quality of work)

Kualitas pekerjaan ini berhubungan dengan mutu yang dihasilkan oleh para pegawai dari suatu pekerjaan dalam organisasi, dimana kualitas pekerjaan ini mencerminkan tingkat kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan dan kesesuaian pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi. Selain itu kualitas juga bisa diartikan dengan melihat bagaimana pekerjaan dilakukan sesuai dengan yang diperintahkan, keakurasian data dan pengetahuan (SDM) pegawai sehingga pekerjaan yang dilakukan berdasarkan input yang ada mencapai target/sasaran kerja yang ditetapkan.

“Melalui hasil wawancara dengan bapak J. Ubayaan, S.Sos Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan khususnya berkaitan dengan pajak daerah sudah dilakukan sesuai perintah dan prosedur yang diterapkan, sehingga tidak menyalahi aturan main yang berlaku. Namun ada sebagian pegawai yang belum melakukan perintah atasan dengan sebaik-baiknya, ada yang masih melalaikan tugas, kurang disiplin dan belum mengembangkan kreatifitas di dalam diri pegawai itu sendiri. Selain itu setiap kebijakan yang diambil sesuai dengan data rill dilapangan dan peraturan yang berlaku dan perlu adanya study atau kajian penerimaan pajak daerah sehingga instifikasi dan ekstifikasi penerimaan dari sisi pajak dapat dimaksimalkan. Disisi lain upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan juga dilakukan oleh dinas

pendapatan daerah dengan melakukan pelatihan dan pendidikan bimbingan teknis bagi para pegawai dalam rangka peningkatan kapasitas aparatur sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan secara umum terlebih khusus pelayanan pajak daerah” (wawancara tanggal 18 Agustus 2012)

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh bapak S. Sipahelut, S.Sos

Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru menyatakan:

“ Perintah atasan adalah suatu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh para bawahannya guna untuk menyelesaikan pekerjaan didalam suatu instansi. Dilihat dari kondisi riil Dispenda disaat ini memang ada pegawai yang melakanakan tugas sesuai perintah atasan seperti penagihan pajak daerah tapi ada juga yang belum melaksanakan kewajibannya sehingga perintah atasan belum memenuhi apa yang diinginkan. Lebih lanjut dikatakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan pajak daerah perlu dilakukan kajian tentang penerimaan pajak daerah sehingga kebijakan yang diambil dalam hal penerimaan pajak daerah didukung oleh data yang valid dan akuntabel. Selain itu peningkatan kapasitas dan pembagian tugas juga perlu ditingkatkan dan diawasi, sehingga kualitas pelayanan dapat ditingkatkan. (Wawancara 15 Agustus 2013).

Dari pernyataan dan tabel tanggapan responden diatas menunjukkan bahwa setiap pegawai yang ada di Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru sudah bekerja atau menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Atasan disini juga memegang peranan penting tercapai tidaknya tujuan dari organisasi yang bersangkutan, tanpa adanya koordinasi atau terkoordinir dengan baik maka susahh suatu pekerjaan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Pekerjaan dalam suatu organisasi apapun sebelum dipraktekkan atau dikerjakan, para pegawai selain mengetahui tugas pokok dan fungsinya juga harus memperhatikan arahan atau himbauan dari atasan yang mana dapat membantu para pegawai berfikir dalam bekerja. Sehingga dengan ini diharapkan kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan oleh Dinas Pendapatan Darah dapat diterima oleh setiap unsur yang ada di organisasi guna bertujuan untuk peningkatan sasaran/target kerja yang lebih optimal lagi kedepannya.

Selain itu didalam melaksanakan pekerjaannya pegawai harus mengerjakannya sesuai dengan data dan informasi yang akurat yang menyangkut tentang organisasi yang bersangkutan juga sangat berperan dalam mendukung tercapainya kualitas pekerjaan yang optimal. Dengan adanya data dan informasi yang akurat maka target/sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Dengan demikian, berdasarkan data yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa pegawai yang dibekali pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaannya dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan dengan adanya pengetahuan yang dimiliki berdasarkan tugas masing-masing akan mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional dan dengan pengetahuan yang luas seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif. Karena dengan adanya pengetahuan yang sesuai dengan bidang dan pekerjaan yang dikerjakan oleh para pegawai dapat membantu dalam proses penyelesaian pekerjaan. Dimana pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan, baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi kepada seseorang didalam pemecahan masalah, daya cipta termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan.

“Hal ini disampaikan oleh Bapak Bernadus Kalabilgair, S.Sos kepala seksi penagihan Dinas Pendapatan Daerah bahwa peningkatan kapasitas aparatur khususnya dibidang penagihan pajak dan ritribusi daerah sangat perlu ditingkatkan, diakui keterbatasan pemahaman dan pengetahuan tentang pajak dan ritribusi daerah menyebabkan pelayanan dalam bidang perpajakan dan ritribusi daerah belum optimal. Sehingga diharapkan ke depan kapasitaas aparatur perlu ditingkatkan dengan mengikuti pelatihan dan pendidikan formal maupun bimbingan teknis khusus dibidang perpajakan dan ritribusi daerah” (wawancara tanggal 24 juli 2013).

Pendidikan dan pelatihan juga merupakan bagian dari investasi pengembangan sumber daya manusia, semakin lama waktu yang digunakan

seseorang untuk pendidikan dan pelatihan semakin tinggi kemampuan atau kompetensi serta pengetahuannya dalam melakukan pekerjaan dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

b. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan ini berhubungan dengan jumlah/volume tugas (pekerjaan) yang diselesaikan pada waktu yang ditentukan. Kuantitas pekerjaan dapat diperoleh dari hasil pengukuran kerja atau penetapan tujuan partisipatif. Penetapan kuantitas kerja dapat dilakukan melalui pembahasan antara atasan dengan para bawahannya, dimana materi pembahasan mencakup sasaran pekerjaan, peranannya dalam hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan-persyaratan organisasi, dan kebutuhan pegawai. Dengan demikian kuantitas ini bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang pegawai. Dalam menentukan kualitas pekerjaan yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun kualifikasi pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang baik dalam suatu organisasi, salah satu unsur yang harus diperhatikan adalah pihak organisasi harus mampu mengatur antara jumlah/volume pekerjaan dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Hal ini dilakukan agar antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya dapat selesai sesuai dengan waktu/jadwal yang telah ditentukan dengan kata lain tugas yang lainnya tidak saling mengganggu. Menyangkut soal pengaturan antara volume (kuantitas) pekerjaan dengan jangka waktu/jadwal yang

telah ditentukan, menurut Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan

Aru mengatakan bahwa:

“ waktu penyelesaian tugas dan tanggungjawab memungut pajak sudah tepat waktu. Pegawai sudah melakukan tugasnya namun kontribusi dari wajib pajak saja yang sering kali belum menepati waktu pembayaran pajak dan kalau dilihat dari pungutan pajak reklame sudah baik dan selalu mencapai target akan tetapi pajak rumah makan, hotel dan restaurant yang masih memenuhi kendala”. Disisi lain penagihan pajak juga dipengaruhi oleh kondisi wilayah sehingga seringkali waktu dan jadwal yang ditentukan tidak sesuai skedul karena penagihan pajak khususnya di daerah diluar kota kabupaten sangat tergantung pada keadaan iklim (wawancara tanggal 18 Agustus 2013).

Hal ini juga dibenarkan oleh Bpk. B Atdjas, SE Kepala Bidang Pendapatan

Lain-lain yang mengatakan bahwa:

“ dalam penagihan pajak untuk penyelesaian tugas dan tanggungjawab seringkali tidak tepat waktu. Hal ini dikarenakan sarana transportasi yang kurang memadai didukung pula cuaca di daerah yang kadang tidak menentu dilapangan dan kelangkaan BBM, sehingga sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan dilapangan atau dengan kata lain tugas dan tanggungjawab seringkali tidak tepat waktu”.(wawancara tanggal 5 Agustus 2013).

Berdasarkan data yang diperoleh dan tanggapan dari informan yang ada maka dapat disimpulkan bahwa jumlah pekerjaan pegawai diselesaikan berdasarkan jadwal yang telah ditetapkan yang mana pekerjaan-pekerjaan tersebut tidak saling berbenturan jadwal karena sudah tercantum dalam beban kerja setiap pegawai sehingga lebih banyak program kerja yang terlaksana. Dan tidak terlepas dari jumlah pegawai yang sudah ditetapkan untuk mengerjakan setiap sasaran kerja yang dibagi berdasarkan bidang masing-masing, sehingga jumlah beban kerja dengan jumlah pegawai yang bekerja dapat berimbang agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal. Namun penyelesaian tugas dan tanggungjawab khususnya dengan penagihan pajak daerah di wilayah

Kabupaten Kepulauan Aru sangat dipengaruhi oleh faktor alam atau cuaca serta sarana dan prasarana yang dimiliki sehingga seringkali tidak sesuai dengan Jadwal yang ditentukan.

“Menurut Kepala Seksi Pendataan dan Pendaftaran Bpk. R. Ngeborsian, S.Sos menyatakan bahwa kuantitas pelayanan khususnya pembagian pegawai dan beban kerja yang diberikan khususnya pada penagihan pajak daerah sudah dilakukan karena struktur organisasi menghendaki demikian. Tetapi dalam penyelesaian tugas sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diantaranya prasarana yang dimiliki, keadaan iklim dan kelangkaan BBM sehingga penagihan pajak tidak tepat waktu” (29 Agustus 2013).

c. Ketepatan Waktu

Menyangkut ketepatan waktu merupakan penyelesaian suatu pekerjaan. Dimana tepat waktu artinya pelayanan umum dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan. Pada dasarnya ukuran ketepatan waktu mengukur apakah seorang individu melakukan apa yang dikaakan akan dilakukan. Nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan, juga termasuk dalam unsur ketepatan waktu. Ketepatan waktu ini juga merupakan salah satu faktor suatu pekerjaan dapat selesai sesuai dengan waktu yang telah direncanakan sebelumnya. Berkaitan dengan hal itu, dalam suatu organisasi harus kita ketahui bagaimana suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh para pegawai dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Untuk dapat mengetahui ketepatan waktu para pegawai dalam menyelesaikan tugasnya khususnya dalam penanganan pajak daerah di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru dapat dilihat pada wawancara dengan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru;

“...setiap pegawai disini itu telah memahami tugasnya masing-masing karena setiap pegawai sudah memiliki job description masing-masing, dan dengan adanya hal yang seperti itu maka diharapkan para pegawai dengan mudah menyelesaikan setiap pekerjaan mereka tepat pada waktunya sehingga pekerjaan yang lain tidak saling berbenturan akibat penyelesaian tugas yang terlambat”.(Hasil wawancara tanggal 18 Agustus 2013).

Hal tersebut juga dibenarkan oleh salah satu pegawai di Dinas Pendapatan

Daerah yaitu Markus Labok, S.Mn yang mengatakan bahwa:

“memang benar, dengan adanya uraian pekerjaan yang dimiliki oleh para pegawai maka kami betul-betul sudah tahu pasti apa yang harus kami kerjakan dan kapan dibutuhkannya hasil pekerjaan tersebut khususnya dalam pengurusan administrasi pajak karena semuanya sudah sesuai dengan aturan main yang telah ditetapkan. (Hasil wawancara tanggal 14 Juli 2013).

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru sudah cukup serius dalam mengerjakan pekerjaan mereka dan berusaha untuk menyelesaikannya tepat pada waktunya karena setiap pegawai/individu sudah memiliki job description yang didalamnya berisi mengenai kewajiban dan pertanggungjawaban para pegawai terhadap tugas dan fungsi yang harus mereka kerjakan walaupun diakui masih ada beberapa pegawai yang kurang serius dalam menyelesaikan tugasnya. Untuk itu perlu ditingkatkan disiplin pegawai dalam hal menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya bahkan sebelum dibutuhkannya pekerjaan tersebut sehingga bisa mencapai target kerja organisasi yang telah ditetapkan.

“Menurut wajib pajak hotel Bapak Bambang Anakoda menyatakan bahwa kami tidak mengetahui persis rencana strategis dari dinas pendapatan daerah, apakah dalam melaksanakan tugas sesuai dengan rencana atau belum, namun pelayanan yang diberikan kepada kami atau ketika kami melakukan pengurusan administrasi di dinas pendapatan daerah dapat dikatakan sudah mulai membaik dari tahun-tahun sebelumnya, walaupun disadari dari sisi pelayanan administrasi pajak sedikit terlambat”.(wawancara tanggal 6 Agustus 2013)

Disamping itu untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi maka setiap pegawai dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan/tugasnya pada saat dibutuhkan atau kalau perlu pekerjaan tersebut sudah selesai sebelum dibutuhkan agar pegawai dapat mengerjakan tugas yang lainnya sehingga dapat mengefisiensikan waktu yang ada.

Menurut Bpk B. Adjas, SE Kabid Pendapatan Lain-Lain Dispenda Kabupaten Kepulauan Aru mengatakan bahwa:

“ tergantung apakah pekerjaan itu dalam pelaksanaannya hanya berkisar dalam lingkup dinas pendapatan yang ada dipusat kota ataukah pekerjaan itu meliputi seluruh kecamatan yang berada dalam wilayah Kabupaten Kepulauan Aru. Kalau hanya berkisar didalam pusat ibukota pasti akan selesai tepat waktu tetapi kalau pekerjaan itu di wilayah kecamatan pasti tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan karena faktor iklim, luas wilayah, kelangkaan BBM dan minimnya prasarana transportasi ”. (hasil wawancara 5 Agustus 2012).

Dengan demikian, pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru dapat dikatakan bahwa pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai dapat selesai pada saat dibutuhkan jika itu berada di pusat pemerintahan tetapi jika pekerjaan meliputi seluruh wilayah Kecamatan di Kabupaten Kepulauan Aru pasti pekerjaan akan melebihi waktu yang ditentukan atau direncanakan. Apabila tugas/pekerjaan dapat selesai pada saat dibutuhkan maka dapat membantu peningkatan target dan sasaran kerja yang lebih optimal, dan jikalau pekerjaan tersebut selesai sebelum dibutuhkannya maka dapat menambah volume pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan waktu yang ada sehingga dapat mengefisiensikan penggunaan waktu bahkan biaya dalam proses penyelesaian pekerjaan tersebut, dan otomatis dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

d. Efektivitas

Efektivitas disini mengenai tingkatan dimana penggunaan sumber daya organisasi yang mana didalamnya menyangkut penggunaan fasilitas kantor yang berupa manusia, teknologi, dan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. Di dalam melaksanakan tugasnya para pegawai diharapkan untuk dapat memberdayakan/menggunakan segala sumber daya yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan guna membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja. Penggunaan fasilitas kantor dalam bekerja sangat membantu proses penyelesaian pekerjaan dengan mudah dan cepat sehingga dapat terselesaikan baik dari segi waktu dan hasil kerja. Di bawah ini tabel yang menunjukkan penggunaan fasilitas kantor memberikan kemudahan bagi para pegawai dalam bekerja:

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru menyatakan:

“keadaan fasilitas kantor yang ada sekarang ini belum memadai walaupun kantor yang ditempati adalah bangunan baru dan perlu dibenahi kedepan. Dan dalam rangka peningkatan pelayanan dinas pendapatan daerah kedepan perlu ditingkatkan sarana dan prasarana operasional lapangan khusus bagi pegawai penagihan pajak dan retribusi daerah hal ini disebabkan kondisi riil Kabupaten Kepulauan Aru dan penyediaan perangkat lunak sistim aplikasi pengelolaan pendapatan daerah. Walaupun dengan kondisi yang ada pelayanan kepada masyarakat tetap dilakukan dengan penuh rasa tanggungjawab”. (wawancara 18 Agustus 2013).

Hal senada juga disampaikan Bapak Talib Renoat Kepala Subag Perencanaan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru mengatakan:

“Keadaan fasilitas kantor belumlah memadai walaupun sudah menempati kantor baru hal ini jika dilihat rasio pegawai dengan jumlah fasilitas yang ada tidaklah seimbang, tetapi ini bukan merupakan suatu alasan dalam meningkatkan kinerja pegawai bahkan seharusnya memotivasi seluruh

pegawai untuk meningkatkan kinerjanya sehingga visi dan misi organisasi dapat tercapai yang tertuang dalam rencana strategis (Renstra) Dinas Pendapatan Daerah tahun 2011-2015 dapat tercapai". (wawancara tanggal 23 Juli 2013)

Jadi dapat disimpulkan bahwa penggunaan fasilitas kantor sangat memberi kemudahan bagi para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat memaksimalkan hasil kerja mereka. Karena seorang pegawai tidak dapat melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya tanpa disertai alat kerja, sehingga fasilitas tersebut perlu diatur secara baik karena betapapun fasilitas ini disediakan dengan jumlah dan kualitasnya dapat memberikan pengaruh kepuasan. Dalam organisasi perusahaan maupun instansi pemerintah, mesin dan peralatan merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam proses kerja. Manusia tidak dapat berbuat lebih banyak dan lebih efektif dan efisien tanpa ditunjang peralatan kerja yang memadai. Sesungguhnya mesin dan peralatan diperlukan terutama dengan maksud untuk menghemat tenaga dan energy manusia dan juga demi mengakui arti pentingnya manusia dalam organisasi serta untuk mempercepat proses kerja.

Disamping itu juga para pegawai harus bisa menguasai fasilitas kantor tersebut karena jika tidak memiliki keterampilan atau penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu seperti kemampuan dalam menggunakan computer dan sebagainya yang dapat menunjang penyelesaian pekerjaan secara produktif. Sarana dan prasarana kantor sangatlah penting dalam proses melaksanakan setiap pekerjaan/kegiatan organisasi sehingga segala sesuatu yang ditargetkan oleh organisasi dapat terealisasi dengan baik.

e. Kemandirian (*Need for supervision*)

Kemandirian disini dilihat dari tingkatan dimana seorang individu dalam melaksanakan pekerjaannya tidak meminta bantuan kepada orang lain dengan kata lain individu tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan mandiri tanpa membutuhkan pertolongan dari atasan maupun teman rekan kerja, jika menemui masalah dalam proses pekerjaan. Dalam suatu organisasi, untuk menciptakan seorang pegawai yang kreatif dan mampu memecahkan masalah pekerjaan dan dapat menyelesaikan pekerjaan yang sulit maka pegawai tersebut dituntut untuk dapat bekerja dengan mandiri, berpikir kreatif dalam mencari solusi atas masalah pekerjaan yang dihadapi. Dengan demikian dapat mengembangkan daya berpikir pegawai guna pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik lagi sehingga kinerja dari individu itu sendiri dapat menjadi lebih optimal. Menurut Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru mengatakan bahwa:

“...kemandirian adalah sikap yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya hal ini belum terlihat pada sebagian pegawai dispenda dalam melaksanakan tugas yang terkadang tidak tepat waktu dan sering melakukan kesalahan-kesalahan yang mesti tidak perlu terjadi. Dan apabila tidak dipandu oleh pimpinan dan rekan-rekan kerja maka akan menghambat tugas-tugas lain. Jadi intinya adalah pegawai dispenda harus lebih berusaha untuk membentuk sikap, kemampuan dalam penyelesaian tugas yang diembani” (hasil wawancara tanggal 15 Agustus 2013).

Selain itu dikatakan oleh Kepala Seksi Penagihan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru :

“tingkat kemandirian pegawai masih sangat minim hal ini disebabkan karena kurangnya keikutsertaan pegawai dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, dengan demikian tingkat profesionalisme pegawai masih sangat memprihatinkan dan penyelesaian pekerjaan masih membutuhkan petunjuk dan arahan pimpinan di atasnya (hasil wawancara 24 Juli 2013).

Jadi dapat disimpulkan bahwa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya masih memerlukan pertolongan atau bantuan dari rekan kerja bahkan meminta arahan kepada atasan mereka apabila menemukan hambatan dalam menyelesaikan tugas. Hal tersebut juga dibenarkan oleh Kepala Bidang Pendapatan Lain-Lain Dispenda Kabupaten Kepulauan Aru yang mengatakan bahwa:

“Jika para pegawai menemukan masalah dalam menyelesaikan pekerjaannya, para pegawai kadangkala meminta bantuan kepada rekan sekerja mereka yang mengerti dan menguasai hal tersebut atau bahkan mereka bertanya ke atasan mereka bagaimana cara untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut, seperti pegawai yang kurang mengerti pembuatan laporan mereka pun tidak sungkan untuk menanyakannya”. (hasil wawancara 5 Agustus 2013).

Berdasarkan data dan informasi tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru dalam menyelesaikan tugasnya dan jika menemukan masalah atau hambatan yang tidak bisa diselesaikan maka mereka meminta pertolongan kepada atasan mereka atau kepada rekan kerja yang memahami penyelesaian masalah pekerjaan tersebut. Disamping itu, dibutuhkan pegawai yang mampu untuk dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan yang sulit guna untuk meningkatkan kemandirian para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga di masa yang akan datang dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi yang lebih baik.

f. Komitmen kerja (*Interpersonal Impact*)

Komitmen kerja disini menyangkut dimana seorang pegawai merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama dengan rekan kerja. Dalam setiap organisasi, komitmen dalam bekerja sangat diperlukan guna membangun dan meningkatkan kinerja organisasi. Yang mana bawahan atau para

pegawai akan meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk itu dalam suatu organisasi para pegawai perlu bekerja dalam kondisi kerja yang baik sehingga dapat mendorong para pegawai memiliki keinginan untuk memberikan kinerja terbaik mereka untuk organisasi tersebut.

Menurut Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru menyatakan:

“Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh komitmen kerja dari pegawai, pimpinan unit, pimpinan bidang maupun pimpinan organisasi itu sendiri dengan adanya komitmen kerja yang baik dari semua unsur didalam organisasi tersebut maka tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini juga berlaku di Dispenda Kabupaten Kepulauan Aru. Komitmen kerja antara unit organisasi selalu dilakukan dengan berkoordinasi dan bekerjasama dalam melaksanakan program dan kegiatan teknis administratif maupun teknis bidang organisasi” (wawancara : 18 Agustus 2013).

Hal yang sama juga dikatakan oleh Sekretaris Dispenda Kabupaten Kepulauan Aru menyatakan:

“untuk mencapai hasil yang lebih baik sudah barang tentu didukung dengan satu komitmen yang kuat, baik yang berperan sebagai pemimpin maupun berperan sebagai pelaksana. Dari sikap inilah maka hasil kerja atau kinerja dari suatu dinas akan tercapai. Berkaitan dengan itu maka dinas pendapatan daerah selalu membangun komitmen yang kuat baik secara individu maupun kelompok selaku mitra kerja. Secara umum hubungan pegawai dinas pendapatan daerah sangat harmonis hal ini terlihat adanya kerjasama dan kekompakan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Demikian juga hubungan dengan pihak ketiga dalam hal ini wajib pajak, dapat terlihat dari respon yang tinggi pihak ketiga dalam mengurus semua kewajibannya”. (hasil wawancara tanggal 15 Agustus 2013).

Dapat disimpulkan bahwa para pegawai yang ada di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru bekerja dalam kondisi kerja yang baik sehingga dengan begitu dapat mendorong para pegawai untuk melakukan setiap

pekerjaannya dengan rasa memiliki dan terlibat dalam setiap proses kerja. Menurut Kepala Seksi Pungutan Dispenda Kabupaten Kepulauan Aru yang mengatakan bahwa:

“...para pegawai bekerja dalam kondisi kerja yang baik terutama dalam pungutan pajak daerah dimana mereka melaksanakan setiap pekerjaan mereka berdasarkan kesepakatan atau komitmen yang telah disetujui, yang mana komitmen kerja tersebut merupakan tupoksi mereka masing-masing sehingga pekerjaan yang dikerjakan oleh para pegawai berjalan sesuai dengan peraturan instansi” (hasil wawancara 24 Juli 2013).

Berdasarkan tanggapan tersebut maka pegawai yang ada di Dispenda Kabupaten Kepulauan Aru sesuai dengan kesepakatan yang telah diatur oleh instansi dan bekerja dalam kondisi kerja yang baik. Karena dengan kondisi kerja yang baik maka dapat memberikan motivasi kepada setiap pegawai untuk merasa menjadi pemilik dari organisasi yang bersangkutan, merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut dan selanjutnya akan diikuti pula dengan pencapaian setiap sasaran dari organisasi guna meningkatkan mutu pekerjaan yang dihasilkan oleh organisasi.

Disamping itu kerjasama dengan tim juga dapat membantu dalam proses penyelesaian pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu penyelesaian pekerjaan. Selain itu masalah-masalah pekerjaan yang sulit dapat diatasi dengan kerjasama yang baik sehingga setiap target kerja yang akan dicapai oleh organisasi dapat terealisasikan sesuai dengan tujuan organisasi tersebut.

3. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Dinas Pendapatan Daerah

a. Disiplin Pegawai

Pada suatu organisasi disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara organisasi dan pegawai. Yang mana sikap disiplin ini menyangkut perilaku dari pegawai itu sendiri. Ketaatan pegawai dalam menghormati aturan-aturan organisasi dimana dia bekerja dapat mendorong seorang pegawai untuk bekerja lebih prima karena dengan kedisiplinan pegawai yang tercipta dengan sendirinya maka pegawai tersebut akan betah bekerja dalam organisasi.

Untuk dapat melihat perilaku para pegawai disuatu instansi maka dapat dilihat dari kehadiran para pegawai yang tepat waktu di tempat kerja. Menurut Bapak Simon Sipanelut, S.Sos Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru menyatakan bahwa:

“ada suatu pernyataan bahwa banyak pegawai tetapi kurang sebaliknya sedikit pegawai tetapi cukup artinya banyak pegawai tidak menjadi jaminan, apabila kurang disiplin untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Jika dikaitkan dengan pertanyaan di atas dapat dijelaskan bahwa pegawai Dispenda sebagian belum memiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya atau kurang disiplin. Contohnya : kehadiran di kantor sering tidak tepat waktu artinya masuk kantor terlambat dan pulanginya lebih awal. Hal ini secara otomatis akan berpengaruh terhadap aturan organisasi atau dinas yang ada. (hasil wawancara 15 Agustus 2013)

Dari hasil wawancara diatas dapat dikatakan bahwa disiplin pegawai dinas pendapatan daerah belum memenuhi harapan, ada saja pegawai yang tidak disiplin. Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak B.Atdjas Kepala Bidang

Pendapatan Lain-Lain Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru menyatakan bahwa:

“untuk masalah disiplin pegawai Dinas Pendapatan baik untuk kehadiran di kantor maupun pulang dari kantor belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan maupun aturan yang berlaku. Jadi untuk masalah ini disiplin memang perlu menjadi perhatian khusus (Hasil wawancara 5 Agustus 2013).

Lebih lanjut dikatakan oleh Bapak Bernadus Kalabilgair, S.Sos Kepala Seksi Penagihan menyatakan bahwa:

“Bagi saya disiplin kerja maupun kehadiran pegawai Dinas pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru masih sangat-sangat minim, ini disebabkan karena kurangnya ketegasan dari pimpinan kepada bawahan sehingga kerja dan kehadiran semata-mata bawahan yang menentukan (hasil wawancara, 24 Agustus 2013).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai dispenda belumlah disiplin dalam kehadiran sehingga penyelesaian tugas dan tanggungjawab yang diberikan seringkali tidak efisien. Kondisi demikian sangat berdampak terhadap penerimaan daerah terlebih khusus pajak daerah.

b. Wewenang dan Tanggungjawab

Otoritas dan tanggung jawab merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Yang mana otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota organisasi yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja. Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah kepada bawahan, sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Dengan adanya wewenang dan tanggung jawab yang sejalan atau digunakan

dengan baik bagi si penerima ataupun si pemberi wewenang maka dapat mendorong peningkatan kinerja yang prima.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru Bapak Simon Sipahelut, S.Sos menyatakan bahwa:

“Dalam kehidupan organisasi/Dinas keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab sangat penting. Ketidakseimbangan diantaranya akan timbul masalah artinya jika seseorang mempunyai wewenang lebih besar dari tanggungjawab bukan mustahil dia menggunakan wewenang itu sewenang-wenang karena merasa tidak perlu dipertanggungjawabkan. Sebaliknya jika tanggungjawab lebih besar dari wewenang maka dalam melaksanakan tugas, kemungkinan besar akan ragu-ragu untuk bertindak melaksanakan tugas tersebut. Dari pertanyaan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pada Dinas Pendapatan Daerah belum ada keseimbangan antara tanggungjawab dan wewenang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan mengakibatkan banyak tugas yang belum terselesaikan (hasil wawancara 15 Agustus 2013).

Tugas dan tanggungjawab yang di berikan oleh pimpinan selalu dilakukan dengan penuh tanggungjawab tanpa menyelewengkan kewenangan yang diberikan karena ini merupakan amanah. Hal ini disampaikan oleh Roberthus Ngebursian, S.Sos menyatakan bahwa:

“Setiap tugas dan tanggungjawab diberikan dapat diselesaikan dengan baik tanpa menyalahkan wewenang yang dipercayakan (hasil wawancara, 29 Agustus 2013).

Menurut Bernadus Kalabilgair, S.Sos Kasubid Penagihan Dinas Pendapatan Daerah menyatakan bahwa:

“Ya, sangat baik sekalipun tugas dan tanggungjawab yang diperintahkan terkadang tidak tepat waktunya. Namun kamipun tetap berusaha dengan maksimal agar tugas dan tanggungjawab harus selesai (hasil wawancara 24 Juli 2013).

Lebih lanjut dikatakan oleh Markus Labok, S. Mn pegawai Dinas

Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru menyatakan bahwa:

“Suatu tugas yang diberikan oleh atasan dalam acuan Tupoksi memang harus dilaksanakan dengan penuh rasa tanggungjawab dan tidak menjalankan wewenang yang dipercayakan. Sebagai pribadi saya dan teman-teman telah berupaya secara maksimal untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan sesuai tugas pokok dan fungsi dengan baik, karena hal itu dapat meningkatkan lagi rasa tanggungjawab dan rasa percaya diri serta optimistis didalam diri. Dari pengamatan saya, bahwa teman-teman juga telah melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik dan bertanggungjawab.

Dari tanggapan diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan setiap tugas-tugas/pekerjaan para pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru melakukannya dengan penuh tanggung jawab. Dengan tanggung jawab tersebut setiap individu atau pegawai dapat memahami pekerjaannya. Dimana tanggung jawab merujuk pada yang harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara professional, harus memahami dengan jelas tentang fungsi tugas yang menjadi tanggung jawabnya serta hasil yang ingin dicapai dan bagaimana mengukur kualitas kinerjanya.

Dalam suatu organisasi wewenang tersebut sudah barang tentu tidak terlepas dari tanggung jawab. Sebab tidak mungkin seseorang memiliki wewenang tanpa disertai tanggung jawab karena dapat menimbulkan tindakan yang sewenang-wenang. Adapun yang menjadi dasar mengapa seseorang mau memberikan wewenang penuh kepada orang lain adalah adanya kepercayaan pada orang tersebut karena wewenang harus dilaksanakan untuk pelaksanaan tugas, sekali-kali tidak untuk disalahgunakan. Dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang seimbang maka proses pelaksanaan setiap pekerjaan dapat terlaksana dengan baik dan berjalan lancar sehingga peningkatan kinerja yang

prima dapat terwujud dengan tanggung jawab yang sudah merupakan kewajiban dari setiap pegawai dari organisasi yang bersangkutan.

c. Efisiensi

Berhubungan dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi dapat dikatakan efisiensi apabila mencakup penggabungan proses kerja optimal dan rancangan dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan berdasarkan pada kegiatan kerja yang sudah termasuk didalamnya prosedur, susunan dan standar kerja organisasi. Dan efektif apabila mencapai tujuan tertentu dengan kata lain tujuan tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan.

Tjokroamidjojo (1988) mengidentifikasi ada empat faktor besar yang menghambat efisiensi administrasi negara (birokrasi), yaitu: (1) Kecenderungan membengkaknya birokrasi baik dalam arti struktur maupun luasnya campur tangan terhadap kehidupan masyarakat, (2) Lemahnya kemampuan manajemen pembangunan baik dalam perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, dan pengawasan, dan (3) Rendahnya produktivitas pegawai negeri. Sementara Siagian (1987), mengidentifikasi ada tiga jenis kelemahan yang melekat pada pegawai negeri (birokrat) kita, adalah (1) Kemampuan manajerial, yaitu kurangnya kemampuan memimpin, menggerakkan bawahan, melakukan koordinasi dan mengambil keputusan, (2) Kemampuan teknis, yaitu kurangnya kemampuan untuk secara terampil melakukan tugas-tugas, baik yang bersifat rutin, maupun yang bersifat

pembangunan, dan (3) Kemampuan teknologis, yaitu kurangnya kemampuan untuk memanfaatkan hasil-hasil penemuan teknologi dalam pelaksanaan tugas

Untuk dapat mengetahui efisiensi dan efektivitas para pegawai dalam menggunakan segala sumber daya yang terdapat dalam organisasi baik dari segi. Menurut Bapak Simon Sipahelut, S.Sos Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah menyatakan bahwa:

“Efisiensi disini menyangkut bagaimana seorang pegawai dapat mengoptimalkan penggunaan waktu dan biaya dimana pegawai yang ada disini menyelesaikan setiap tugasnya dengan memperhatikan waktu dan biaya yang digunakan agar dapat diminimalisir dengan sehemat mungkin tetapi mutu dari hasil kerja tetap memuaskan, dengan demikian pegawai sudah bekerja seefisien mungkin dan jika dilihat dari kondisi lapangan secara umum dapat dikatakan bahwa hasil pekerjaan Dinas Pendapatan Daerah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan namun belumlah maksimal karena dipengaruhi oleh faktor-faktor diantaranya efisiensi. Faktor inilah yang memaksa kita untuk lebih teliti karena kenyataan yang ada tidak demikian yang mengakibatkan; sering pekerjaan yang dilaksanakan tidak tepat waktu, Pemborosan penggunaan material dan Daya saing menurun” (hasil wawancara 15 Agustus 2013).

Jika dikaitkan dengan efisiensi dan efektifitas penerimaan pajak daerah belumlah sesuai dengan apa yang diharapkan atau belum maksimal tetapi dalam proses menuju kearah yang diharapkan. Hal ini disampaikan oleh Kepala Seksi Penagihan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru menyatakan bahwa:

“pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai tepat pada sasaran dan tujuan dari organisasi, dimana dapat dilihat dari program/sasaran kerja yang terealisasikan dengan baik dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan, namun dalam pencapaian sasaran kerja tersebut ditemui berbagai hambatan seperti kondisi wilayah, iklim dan prasarana pendukung. Tetapi para pegawai tetap berusaha untuk dapat menyelesaikan hal tersebut dengan strategi yang baik untuk mendorong peningkatan produktivitas atau penerimaan pajak daerah (hasil wawancara, 24 Juli 2013)..

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil kerja dari pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru tepat pada sasaran dan tujuan organisasi tetapi belumlah maksimal. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor eksternal dan internal misalnya kondisi wilayah, iklim dan prasarana yang dimiliki sehingga terkadang dari sisi efektif tidak tepat pada waktu yang ditentukan, sedangkan dari sisi efisiensi tidak mengalami hambatan karena mencapai sasaran. Efisiensi dan efektifitas organisasi dapat terwujud jika tanggung jawab dan wewenang berjalan dengan baik sehingga organisasi dalam melaksanakan setiap pekerjaan ataupun kegiatan berlandaskan pada rasa tanggung jawab yang tinggi dan setiap individu akan memiliki kesadaran akan tanggung jawab tersebut.

d. Inisiatif

Pengembangan suatu organisasi memerlukan inisiatif para sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut untuk dapat menunjang pengembangan organisasi kearah yang lebih baik. Inisiatif disini mengenai bagaimana cara berpikir pegawai dalam merencanakan ide-ide yang berkaitan dengan pengembangan organisasi dan merealisasikannya. Untuk dapat melihat inisiatif para pegawai disuatu instansi maka dapat dilihat dari keaktifan mereka dalam memberikan ide dalam pengembangan organisasi kearah yang lebih baik. Dibawah ini, data yang menunjukkan para pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru berdasarkan hasil wawancara mampu memberikan ide dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi sebagai berikut:

Menurut Bapak Simon Sipahelut, S.Sos Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah menyatakan bahwa:

“Inisiatif dan kreatifitas adalah suatu motivasi diri dari seseorang yang sifatnya positif untuk melakukan hal-hal yang baik demi kemajuan suatu organisasi/dinas. Dari pertanyaan di atas secara konkrit dapat dilihat bahwa ada inisiatif atau kreatifitas yang dilakukan pegawai terutama bagi mereka yang telah memiliki jabatan (hasil wawancara, 15 Agustus 2013).

Lebih lanjut dikatakan Bapak B. Atdjas, SE Kabid Penerimaan Lain-Lain Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru menyatakan inisiatif pegawai didasarkan atas tingkat pendidikan dan pengalaman kerja karena berdasarkan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai dinas pendapatan maka selalu saja ada inisiatif atau kreatifitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan guna pengembangan organisasi ke depan.

Menurut Markus Labok, S.Mn staf bidang penagihan pajak Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru menyatakan bahwa:

“Selalu ada pegawai/staf yang memberikan ide untuk pengembangan organisasi Dinas Pendapatan, ide/gagasan/pendapat tersebut baik secara langsung kepada pimpinan bahkan juga kepada rekan-rekan kerja yang berlainan bidang/unit kerja. Contoh : kami di bidang penagihan, pembukuan dan pelaporan, menghimbau kepada teman-teman di bidang penetapan untuk dapat menerbitkan SKP/SKR tepat waktu, agar kegiatan penagihan dapat berjalan lancar, dan mendatangkan pendapatan /penerimaan daerah (hasil wawancara, 14 juli 2013).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Pegawai di Dinas pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru dapat berpikir dalam menyelesaikan berbagai macam pekerjaan. Inisiatif seseorang tidak hanya dilihat dari bentuk partisipasi dalam menyumbangkan pemikiran, ide, ataupun saran-saran yang berguna bagi organisasi tapi juga dapat dilihat dari bagaimana seorang individu dapat berpikir dengan kemampuan yang dimiliki untuk dapat bekerja dan menyelesaikan setiap tugas-tugasnya sehingga sesuai dengan sasaran yang ingin

dicapai oleh organisasi yang bersangkutan. Inisiatif juga sangat ditentukan oleh pendidikan dan pengalaman kerja.

4. Kinerja Pegawai Dalam Penerimaan Pajak Daerah

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan sesungguhnya serta waktu. Kinerja adalah merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peranan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, maka semakin besar pula kinerja dari pegawai yang bersangkutan (Hasibuan 2003:94). Disamping itu dalam mengukur kinerja pegawai dinas pendapatan daerah dapat diukur didalam 6 (enam) kriteria pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel yaitu: Kualitas (Quality), Kuantitas (Quantity), Ketepatan Waktu (Timeliness), Efektivitas (Cost effectiveness), Kemandirian (Need for supervision), dan Komitmen kerja (Interpersonal Impact).

Berdasarkan hasil penelitian diatas dan wawancara dengan Kepala Dispenda dan Narasumber yang lainnya dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dinas pendapatan daerah dalam hal penerimaan pendapatan daerah khususnya pajak daerah cukup baik walaupun sarsaran dan penerimaan pajak daerah dari tahun ke tahun tidak memenuhi target daerah sebagaimana yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.7
Target dan Realisasi Pajak Daerah Kabupaten Kepulauan Aru Tahun 2010-2011

Pajak Daerah	Tahun 2010			Tahun 2011		
	Target	Realisasasi	(%)	Target	Realisasasi	(%)
Pajak	1,071,731,000	512,946,415	47.86	2,759,364,100	568,902,300	20.62
Pajak Hotel	369,918,000	98,217,400	26.55	656,909,800	76,456,868	11.64
Pajak Restoran	201,813,000	92,466,300	45.82	471,994,300	89,510,400	18.96
Pajak Hiburan	75,000,000	38,345,000	51.13	328,960,000	26,134,480	7.94
Pajak Reklame	165,000,000	110,093,000	66.72	431,500,000	104,314,000	24.17
Pajak Penerangan Jalan	260,000,000	173,824,715	66.86	510,000,000	241,456,995	47.74
Pajak Pengambilan Bahan Galian C	-	-	-	360,000,000	29,029,557	8.06

Sumber : Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru 2012

Berdasarkan tabel diatas realisasi penerimaan pajak daerah dari komponen pajak daerah tidak memenuhi target, dimana pada tahun 2011 target pendapatan pajak hotel Rp. 369,918,000 realisasinya Rp. 98,217,400 atau sebesar 26.55 persen. Kondisi yang sama juga terjadi pada tahun 2012 penerimaan pajak hotel tidak memenuhi target yang ditetapkan bahkan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yakni Rp.656,909,800 realisasinya Rp. 76,456,868 atau 11,64 persen. Pada tahun 2010 target pajak restoran Rp.201,813, 000 relalisasi Rp. 92,466,300 atau 26,55 persen dan pada tahun 2011 target pajak restoran Rp. 471,994,300 realisasi Rp. 89,510,400 atau 18.96 persen. Sedangkan penerimaan pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan dan pengambilan bahan galian C juga tidak mencapai target penerimaan pajak daerah. Kondisi demikian selain sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

dinas pendapatan itu sendiri antara lain Efisiensi & Efektifitas, Wewenang dan Tanggungjawab, Disiplin dan Inisiatif juga dipengaruhi oleh faktor lainnya seperti politik dan sarana dan prasarana (*Tringelibilitas*), produk regulasi dan ketegasan memberi sanksi terhadap wajib pajak.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru dalam penerimaan pajak daerah cukup baik dan dapat diukur dengan Kualitas Pekerjaan (*quality of work*), Kuantitas (*quantity*), Ketepatan Waktu (*timelines*), Efektivitas (*cost effective*), Kemandirian (*need for supervision*) dan komitmen kerja (*interpersonal impact*) serta Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat dari faktor disiplin, wewenang dan tanggungjawab, efisiensi dan inisiatif. Dari hasil penelitian membuktikan bahwa:

1. Hasil pengukuran kinerja Dinas Pendapatan Daerah menunjukkan Kualitas pekerjaan (*quality of work*), kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), ketepatan waktu, efektifitas dalam penyelesaian pekerjaan dapat dikategorikan “cukup baik”. Sementara indikator kemandirian Kepulauan Aru kategori “kurang baik” Sedangkan indikator komitmen kerja dikategorikan “baik” hal ini didukung oleh data yang akurat.
2. Faktor-Faktor pendukung dan penghambat kinerja Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru adalah:
 - a. Faktor-Faktor pendukung; Disiplin, wewenang dan tanggungjawab, efisiensi dan inisiatif pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru secara keseluruhan sudah cukup baik.

b. Faktor-faktor penghambat adalah:

- Adanya regulasi peraturan pemerintah daerah yang menetapkan target penerimaan pajak yang tidak mempertimbangkan potensi pajak daerah yang ada;
- Keengganan wajib pajak membayar pajak karena tingginya pungutan pajak yang memberatkan;
- Adanya sebagian pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru yang tidak Disiplin, menyalahi wewenang dan tanggungjawab, rendahnya inisiatif dan efisiensi.
- Keterbatasan Sumber Daya Manusia yang kerdil dan berpendidikan tinggi.
- Sarana Prasarana pendukung yang belum canggih sesuai tuntutan modernisasi khususnya dalam penyediaan sistem perangkat pengelolaan pajak daerah.

B. Saran

Adapun saran-saran yang penulis dapat kemukakan disini adalah sebagai berikut :

1. Kualitas pelayanan dapat dioptimalkan dengan peningkatan kinerja Dinas Pendapatan melalui pengembangan SDM di bidang penerimaan pajak daerah dengan melakukan pendidikan dan pelatihan formal maupun informal serta pemberian motivasi oleh pimpinan unit.
2. Prasarana dan sarana Dinas Pendapatan perlu ditingkatkan dalam rangka pelayanan prima kepada masyarakat terutama dalam kuantitas, tepat waktu, efektifitas, tingkat kemandirian dan komitmen kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru.

3. Perlu ditingkatkan pembinaan Disiplin Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru. Dengan adanya disiplin, wewenang dan tanggungjawab, efisiensi dan inisiatif dapat dilaksanakan dengan baik sehingga tujuan dan sasaran organisasi dalam hal ini peningkatan pendapatan daerah dari bidang pajak dapat tercapai.
4. Perlu dilakukan intensifikasi dan ekstensifikasi penerimaan pajak daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Syukur, M., 1984. *Aspek Kepemimpinan Dalam Birokrasi (Pengembangan Kemampuan Administrasi Dalam Memunjang Pembangunan Nasional*, Ujung Pandang, Persadi.
- Hendarto , N. Suhedar, 2000. *Good Governance dan penguatan institusi daerah, Masyarakat Transparasi Indonesia (MTI)*,
- Mahmud, A.S. (2012), Skripsi “ *Kinerja Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Pinrang*. Makassar.
- A.Ruslan, 2010, Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Bone. Tesis , Universitas Hasanudin, Makassar.
- Asi Trisna, 2012, Analisis Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Regional XII Pekanbaru, <http://repository.unri.ac.id/80/handle/123456789/394>
- Brotodihardjo, S.R, 2003. Pengantar Ilmu Hukum Pajak, PT.Refika Aditama, Bandung,Edisi
- Budiman, Al Ihsan Community. Riau 2010
http://alumni.aliyah.blogspot.com/2011/01/pajak-dan-retribusi_12.html
- Dharma. A, 1991, *Manajemen Prestasi Kerja* , Jakarta; Rajawali Pers
- Davey,1988. *Pembiayaan Pemerintahan Daerah*, Jakarta, Universitas Indonesia.
- Davey, “ *Perpajakan Daerah* ”, terjemahan Amrullah, Jakarta 1982.
- Gie, Liang The, 1999. *Administrasi Perkantoran*, Yogyakarta Liberty.

- Geodhart. C. “ *Garis-Garis Besar Keuangan Negara* ”, Terjemahan Ratmoko Jakarta Jembatan 1982.
- Indra Rindu Datu K, Skripsi “ *Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Makassar Tahun 1999-20009* “, Makassar 2012.
- I D Made Ita Purnamasari, I W Suwendra dan W Cipta “ *Analisis Kinerja Dinas Pendapatan Kabupaten Buleleng Berdasarkan Value For Money Audit atas Penerimaan Pendapatan Asli daerah (PAD) Tahun 2007-2011* “, Singaraja 2014.
- Kusrisyanto.B, 1986. Meningkatkan Produktifita Karyawan, Jakarta Pustaka Binaman Pressindo.
- Mangku Negara, A.A Anwar Prabu, 2005, *Evaluasi Kinerja Sumber DayaMamusia* , Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahsun, Mohamad, 2006 Pengukuran Kinerja Sektor Publik, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mansyuri, R. *Panduan Konsep Utama Pajak Penghasilan Indonesia*. PT Bina Rena Periwara. Jakarta. 1994.
- Muhammad Arif Tiro, Instrumen Penelitian Sosial-Keagamaan, Andira Publisher, Makassar, Januari 2005
- Osborne, David and Plastrik, Peter, 1998. *Banishing Bureaucracy (The Five Strategic For Reinventing Government)* Eddision Wesley Publishing Company, Inc.,
- Quade, Es, 1990. *Analysis for Publik Decission, New Yor, Secon Edirion, Fourth Printing Elservier Science Publishing*
- Robbins.P.S, 1996. *Prilaku Organisasi: Edisi Bahasa Indonesia Jili I & II*, Jakarta, PT Prinhalindo.

Rue, L.W & LL.Byars, 1980. *Manajemen Theory and Application, Ricard D.Irwin Inc.Homewood II.*

Simamora.H, 1995. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta. STIE YKPN.

Soemitro R, 1991. *Asas dan Dasar Perpajakan I*, PT. Eresco, Bandung.

Thoha, Miftah, *Perspektif Perilaku Birokrasi (Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara)*, jilid II, Rajawali Press, Jakarta, 1987.

Tjokroamidjojo, Bintoro, *Pengantar Adminsitrasi Pembangunan*, LP3ES, Jakarta, 1985.

Whitmore, John, 1997. *Coaching Performance*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Dokumen-dokumen:

UU Nomor 40 Tahun 2000 Tentang Pajak dan Retribusi Daerah.

LAKIP Tahun 2011-2015 Dinas Pendapatan Daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN WAWANCARA

Pertanyaan : Menurut Bpk/Ibu,Sdra/I, Apakah program kerja di Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru sudah sesuai dengan perintah atasan? ya/tidak. Berikan penjelasan!

Jawab : Kepala Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru
J.Ubyaan,S,Sos.

“ Ya, dari sisi kualitas pelayanan yang dicapai Dinas Pendapatan dimana pekerjaan yang dilakukan cukup baik dan sesuai dengan mekanisme dan prosedur yang berlaku, yang mana berdasarkan hasil pengukuran kinerja secara umum kinerja dinas pendapatan daerah sudah menunjukkan hasil yang baik dari sisi realisasi program dan kegiatan maupun penyerapan anggaran. Walaupun faktor internal dan eksternal juga sangat mempengaruhi kinerja setiap organisasi pemerintah daerah termasuk dinas pendapatan daerah” (hasil wawancara 2013).

Jawab : Sekretaris Dinas Pendapata Kabupaten Kepulauan Aru,
S. Sipahelut,S.Sos.

“ Ya, Perintah atasan adalah suatu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh para bawahannya guna untuk menyelesaikan pekerjaan didalam suatu instansi. Dilihat dari kondisi riil Dipenda disaat ini memang ada pegawai yang melaksanakan tugas sesuai perintah atasan seperti penagihan pajak daerah tapi ada juga yang belum melaksanakan kewajibannya sehingga perintah atasan belum memenuhi apa yang diinginkan. Lebih lanjut dikatakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan pajak daerah perlu dilakukan kajian tentang penerimaan pajak daerah sehingga kebijakan yang diambil dalam hal penerimaan pajak daerah didukung oleh data yang valid dan akuntabel. Selain itu peningkatan kapasitas dan pembagian tugas juga perlu ditingkatkan dan diawasi, sehingga kualitas pelayanan dapat ditingkatkan. (Wawancara 15 Agustus 2013).

Pertanyaan : Menurut Bapak/Ibu,Saudara/I, Apakah Pengetahuan atau Sumber Daya Manusia Dinas Pendapatan dalam hal penerimaan daerah dari sisi pajak daerah yang ada sudah maksimal? Berikan Penjelasan!

Jawab : Kepala Seksi Penagihan, Bapak Bernadus Kalabilgair,S.Sos

“peningkatan kapasitas aparatur khususnya dibidang penagihan pajak dan ritribusi daerah sangat perlu ditingkatkan, diakui keterbatasan pemahaman dan pengetahuan tentang pajak dan ritribusi daerah menyebabkan pelayanan dalam bidang perpajakan dan ritribusi daerah belum optimal. Sehingga diharapkan ke depan kapasitaas aparatur perlu ditingkatkan dengan mengikuti pelatihan dan pendidikan formal maupun bimbingan teknis khusus dibidang perpajakan dan ritribusi daerah” (wawancara tanggal 24 juli 2013).

Pertanyaan: Menurut Bapak/Ibu,Saudara/I, Bagaimana dengan ketepatan waktu penyelesaian tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam penagihan pajak daerah? Berikan penjelasan!

Jawab : Kepala Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru J.Ubyaan,S.Sos

“ waktu penyelesaian tugas dan tanggungjawab memungut pajak sudah tepat waktu. Pegawai sudah melakukan tugasnya namun kontribusi dari wajib pajak saja yang sering kali belum menepati waktu pembayaran pajak dan kalau dilihat dari pungutan pajak reklame sudah baik dan selalu mencapai target akan tetapi pajak rumah makan, hotel dan restaurant yang masih memenuhi kendala”. Disisi lain penagihan pajak juga dipengaruhi oleh kondisi wilayah sehingga seringkali waktu dan jadwal yang ditentukan tidak sesuai skedul karena penagihan pajak khususnya di daerah diluar kota kabupaten sangat tergantung pada keadaan iklim (wawancara tanggal 18 Agustus 2013).

Jawab : Kepala Bidang Pendapatan lain-lain Bapak Bernadus Adjas,SE.

“ dalam penagihan pajak untuk penyelesaian tugas dan tanggungjawab seringkali tidak tepat waktu. Hal ini dikarenakan sarana transportasi yang kurang memadai didukung pula cuaca di

daerah yang kadang tidak menentu dilapangan dan kelangkaan BBM, sehingga sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan dilapangan atau dengan kata lain tugas dan tanggungjawab seringkali tidak tepat waktu”.(wawancara tanggal 5 Agustus 2013).

Jawab : Kepala Bidang Pendapatan lain-lain Bapak **Bernadus Adjas,SE.**

“ tergantung apakah pekerjaan itu dalam pelaksanaannya hanya berkisar dalam lingkup dinas pendapatan yang ada dipusat kota ataukah pekerjaan itu meliputi seluruh kecamatan yang berada dalam wilayah Kabupaten Kepulauan Aru. Kalau hanya berkisar didalam pusat ibukota pasti akan selesai tepat waktu tetapi kalau pekerjaan itu di wilayah kecamatan pasti tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan karena faktor iklim, luas wilayah, kelangkaan BBM dan minimnya prasarana transportasi ”. (hasil wawancara 5 Agustus 2012).

Pertanyaan: Menurut Bapak/Ibu,Saudara/i, Apakah sarana prasarana fasilitas kantor yang ada sekarang sudah memadai dan dapat mendukung Kinerja untuk pencapaian tujuan organisasi Dinas Pendapatan? Berikan penjelasan!

Jawab : Kepala Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru
J.Ubyaan,S,Sos.

“keadaan fasilitas kantor yang ada sekarang ini belum memadai walaupun kantor yang ditepati adalah bangunan baru dan perlu ditenahi kedepan. Dan dalam rangka peningkatan pelayanan dinas pendapatan daerah kedepan perlu ditingkatkan sarana dan prasarana operasional lapangan khusus bagi pegawai penagihan pajak dan retribusi daerah hal ini disebabkan kondisi rill Kabupaten Kepulauan Aru dan penyediaan perangkat lunak sistim aplikasi pengelolaan pendapatan daerah. Walaupun dengan kondisi yang ada pelayanan kepada masyarakat tetap dilakukan dengan penuh rasa tanggungjawab”. (wawancara 18 Agustus 2013).

Jawab : Sekretaris Dinas Pendapata Kabupaten Kepualauan Aru,
S. Sipahelut,S.Sos.

“Efisiensi disini menyangkut bagaimana seorang pegawai dapat mengoptimalkan penggunaan waktu dan biaya dimana pegawai yang ada disini menyelesaikan setiap tugasnya dengan memperhatikan waktu dan biaya yang digunakan agar dapat diminimalisir dengan sehemat mungkin tetapi mutu dari hasil kerja tetap memuaskan, dengan demikian pegawai sudah bekerja seefisien mungkin dan jika dilihat dari kondisi lapangan secara umum dapat dikatakan bahwa hasil pekerjaan Dinas Pendapatan Daerah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan namun belumlah maksimal karena dipengaruhi oleh faktor-faktor diantaranya efisiensi. Faktor inilah yang memaksa kita untuk lebih teliti karena kenyataan yang ada tidak demikian yang mengakibatkan; sering pekerjaan yang dilaksanakan tidak tepat waktu, Pemborosan penggunaan material dan Daya saing menurun” (hasil wawancara 15 Agustus 2013).

Jawab : Kepala seksi Pendataan dan Pendaftaran Bpk. R. Ngeborsian, S.Sos

“Belum memadai hal dapat dilihat kuantitas pelayanan dalam pembagian pegawai dan beban kerja yang diberikan khususnya pada penagihan pajak daerah sudah dilakukan karena struktur organisasi menghendaki demikian. Tetapi dalam penyelesaian tugas sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diantaranya prasarana yang dimiliki, keadaan iklim dan kelangkaan BBM sehingga penagihan pajak tidak tepat waktu” (29 Agustus 2013).

Jawab : Bapak Talib Renoat,SE Kasubag Perencanaan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru

“Keadaan fasilitas kantor belumlah memadai walaupun sudah menempati kantor baru hal ini jika dilihat rasio pegawai dengan jumlah fasilitas yang ada tidaklah seimbang, tetapi ini bukan merupakan suatu alasan dalam meningkatkan kinerja pegawai bahkan seharusnya memotivasi seluruh pegawai untuk meningkatkan kinerjanya sehingga visi dan misi organisasi dapat tercapai yang tertuang dalam rencana strategis (Renstra) Dinas Pendapatan Daerah tahun 2011-2015 dapat tercapai”. (wawancara tanggal 23 Juli 2013)

Jawab : Kepala Seksi Penagihan, Bapak Bernadus Kalabilgair, S.Sos

“pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai tepat pada sasaran dan tujuan dari organisasi, dimana dapat dilihat dari program/sasaran kerja yang terealisasi dengan baik dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan, namun dalam pencapaian sasaran kerja tersebut ditemui berbagai hambatan seperti kondisi wilayah, iklim dan prasarana pendukung. Tetapi para pegawai tetap berusaha untuk dapat menyelesaikan hal tersebut dengan strategi yang baik untuk mendorong peningkatan produktivitas atau penerimaan pajak daerah (hasil wawancara, 24 Juli 2013)..

Pertanyaan: Menurut Bapak/Ibu, Saudara/i, Apakah Dinas Pendapatan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sudah sesuai dengan rencana yang ditetapkan khususnya dalam pengurusan administrasi pajak? Berikan penjelasan!

Jawab : Kepala seksi pendataan dan pendaftaran Bpk. R. Ngeborsian, S.Sos

“...setiap pegawai disini itu telah memahami tugasnya masing-masing karena setiap pegawai sudah memiliki job description masing-masing, dan dengan adanya hal yang seperti itu maka diharapkan para pegawai dengan mudah menyelesaikan setiap pekerjaan mereka tepat pada waktunya sehingga pekerjaan yang lain tidak saling berbenturan akibat penyelesaian tugas yang terlambat” (Hasil wawancara tanggal 18 Agustus 2013).

Jawab : Salah satu pegawai Dinas Pendapatan Bpk. Markus Labok, S.Mn

“memang benar, dengan adanya uraian pekerjaan yang dimiliki oleh para pegawai maka kami betul-betul sudah tahu pasti apa yang harus kami kerjakan dan kapan dibutuhkannya hasil pekerjaan tersebut khususnya dalam pengurusan administrasi pajak karena semuanya sudah sesuai dengan aturan main yang telah ditetapkan. (Hasil wawancara tanggal 14 Juli 2013).

Jawab : Wajib Pajak Penginapan Velita Bpk. Bambang Anakoda

“kami tidak mengetahui persis rencana strategis dari dinas pendapatan daerah, apakah dalam melaksanakan tugas sesuai

dengan rencana atau belum, namun pelayanan yang diberikan kepada kami atau ketika kami melakukan pengurusan administrasi di dinas pendapatan daerah dapat dikatakan sudah mulai membaik dari tahun-tahun sebelumnya, walaupun disadari dari sisi pelayanan administrasi pajak sedikit terlambat”.(wawancara tanggal 6 Agustus 2013)

Pertanyaan: Menurut Bapak/Ibu,Saudara/i, Bagaimana dengan kemandirian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan dari rekan kerja atau pimpinan? Berikan penjelasan!

Jawab : Sekretaris Dinas Pendapata Kabupaten Kepulauan Aru, S. Sipahelut,S.Sos

“...kemandirian adalah sikap yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya hal ini belum terlihat pada sebagian pegawai dispenda dalam melaksanakan tugas yang terkadang tidak tepat waktu dan sering melakukan kesalahan-kesalahan yang mesti tidak perlu terjadi. Dan apabila tidak dipandu oleh pimpinan dan rekan-rekan kerja maka akan menghambat tugas-tugas lain. Jadi intinya adalah pegawai dispenda harus lebih berusaha untuk membentuk sikap, kemampuan dalam penyelesaian tugas yang diembani” (hasil wawancara tanggal 15 Agustus 2013).

Jawab : Kepala Seksi Penagihan, Bapak Bernadus Kalabilgair,S.Sos

“tingkat kemandirian pegawai masih sangat minim hal ini disebabkan karena kurangnya keikutsertaan pegawai dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, dengan demikian tingkat profesionalisme pegawai masih sangat memprihatinkan dan penyelesaian pekerjaan masih membutuhkan petunjuk dan arahan pimpinan di atasnya (hasil wawancara 24 Juli 2013).

Jawab : Kepala Bidang Pendapatan lain-lain Bapak Bernadus Adjas,SE.

“Jika para pegawai menemukan masalah dalam menyelesaikan pekerjaannya, para pegawai kadangkala meminta bantuan kepada rekan sekerja mereka yang mengerti dan menguasai hal tersebut atau bahkan mereka bertanya ke atasan mereka bagaimana cara untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut,

seperti pegawai yang kurang mengerti pembuatan laporan mereka pun tidak sungkan untuk menanyakannya". (hasil wawancara 5 Agustus 2013).

Pertanyaan: Dalam mencapai kinerja suatu organisasi sangatlah ditentukan oleh komitmen pimpinan dan staf maupun pihak ketiga dalam hal ini wajib pajak. Menurut Bapak/Ibu.Saudara/i Bagaimana kerjasama antar unit organisasi di dinas Pendapatan secara umum dan khusus bidang yang menangani pajak?

Jawab : Kepala Dinas Pendapatan Bapak J. Ubyaan,S.Sos

"Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh komitmen kerja dari pegawai, pimpinan unit, pimpinan bidang maupun pimpinan organisasi itu sendiri dengan adanya komitmen kerja yang baik dari semua unsur didalam organisasi tersebut maka tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini juga berlaku di Dispenda Kabupaten Kepulauan Aru. Komitmen kerja antara unit organisasi selalu dilakukan dengan berkoordinasi dan bekerjasama dalam melaksanakan program dan kegiatan teknis administratif maupun teknis bidang organisasi" (wawancara : 18 Agustus 2013).

Jawab : Sekretaris Dinas Pendapata Kabupaten Kepulauan Aru, S. Sipahelut,S.Sos.

"untuk mencapai hasil yang lebih baik sudah barang tentu didukung dengan satu komitmen yang kuat, baik yang berperan sebagai pemimpin maupun berperan sebagai pelaksana. Dari sikap inilah maka hasil kerja atau kinerja dari suatu dinas akan tercapai. Berkaitan dengan itu maka dinas pendapatan daerah selalu membangun komitmen yang kuat baik secara individu maupun kelompok selaku mitra kerja. Secara umum hubungan pegawai dinas pedapatan daerah sangat harmonis hal ini terlihat adanya kerjasama dan kekompakan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Demikian juga hubungan dengan pihak ketiga dalam hal ini wajib pajak, dapat terlihat dari respon yang tinggi pihak ketiga dalam mengurus semua kewajibannya". (hasil wawancara tanggal 15 Agustus 2013).

Pertanyaan: Menurut Bapak/Ibu,Saudara/i, Bagaimana dengan disiplin pegawai baik itu menyangkut kehadiran di kantor atupun di

dalam ketaatan terhadap peraturan organisasi? Berikan penjelasan!

Jawab : Sekretaris Dinas Pendapatan Kabupaten Kepulauan Aru,
S. Sipahelut,S.Sos

“ada suatu pernyataan bahwa banyak pegawai tetapi kurang sebaliknya sedikit pegawai tetapi cukup artinya banyak pegawai tidak menjadi jaminan, apabila kurang disiplin untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Jika dikaitkan dengan pertanyaan di atas dapat dijelaskan bahwa pegawai Dispenda sebagian belum memiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya atau kurang disiplin. Contohnya : kehadiran di kantor sering tidak tepat waktu artinya masuk kantor terlambat dan pulanginya lebih awal. Hal ini secara otomatis akan berpengaruh terhadap aturan organisasi atau dinas yang ada. (hasil wawancara 15 Agustus 2013)

Jawab : Kepala Bidang Pendapatan lain-lain Bapak Bernadus Adjas,SE.

“untuk masalah disiplin pegawai Dinas Pendapatan baik untuk kehadiran di kantor maupun pulang dari kantor belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan maupun aturan yang berlaku. Jadi untuk masalah ini disiplin memang perlu menjadi perhatian khusus (Hasil wawancara 5 Agustus 2013).

Jawab : Kepala Seksi Penagihan, Bapak Bernadus Kalabilgair,S.Sos

“Bagi saya disiplin kerja maupun kehadiran pegawai Dinas pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru masih sangat-sangat minim, ini disebabkan karena kurangnya ketegasan dari pimpinan kepada bawahan sehingga kerja dan kehadiran semata-mata bawahan yang menentukan (hasil wawancara, 24 Agustus 2013).

Pertanyaan: Menurut Bapak/Ibu,Saudara/i, Apakah tugas yang diberikan kepada setiap pegawai dapat diselesaikan dengan penuh tanggungjawab dan tidak menyalahkan wewenang yang dipercayakan? Berikan penjelasan!

Jawab : Sekretaris Dinas Pendapata Kabupaten Kepulauan Aru,

S. Sspahelut,S.Sos

“Dalam kehidupan organisasi/Dinas keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab sangat penting. Ketidakseimbangan diantaranya akan timbul masalah artinya jika seseorang mempunyai wewenang lebih besar dari tanggungjawab bukan mustahil dia menggunakan wewenang itu sewenang-wenang karena merasa tidak perlu dipertanggungjawabkan. Sebaliknya jika tanggungjawab lebih besar dari wewenang maka dalam melaksanakan tugas, kemungkinan besar akan ragu-ragu untuk bertindak melaksanakan tugas tersebut. Dari pertanyaan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pada Dinas Pendapatan Daerah belum ada keseimbangan antara tanggungjawab dan wewenang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan mengakibatkan banyak tugas yang belum terselesaikan (hasil wawancara 15 Agustus 2013).

Jawab : Kepala seksi pendataan dan pendaftaran Bpk. R. Ngeborsian, S.Sos

“Setiap tugas dan tanggungjawab diberikan dapat diselesaikan dengan baik tanpa menyalahkan wewenang yang dipercayakan (hasil wawancara, 29 Agustus 2013).

Jawab : Kepala Seksi Pengagihan, Bapak Bernadus Kalabilgair,S.Sos

“Ya, sangat baik sekalipun tugas dan tanggungjawab yang diperintahkan terkadang tidak tepat waktunya. Namun kami pun tetap berusaha dengan maksimal agar tugas dan tanggungjawab harus selesai (hasil wawancara 24 Juli 2013).

Jawab : Salah satu pegawai Dinas Pendapatan Bpk. Markus Labok,S.Mn

“Suatu tugas yang diberikan oleh atasan dalam acuan Tupoksi memang harus dilaksanakan dengan penuh rasa tanggungjawab dan tidak menjalankan wewenang yang dipercayakan. Sebagai pribadi saya dan teman-teman telah berupaya secara maksimal untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan sesuai tugas pokok dan fungsi dengan baik, karena hal itu dapat meningkatkan lagi rasa tanggungjawab dan rasa percaya diri serta optimistis didalam diri. Dari pengamatan saya, bahwa

teman-teman juga telah melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik dan bertanggungjawab.

UNIVERSITAS TERBUKA