

TESIS

MODEL PENILAIAN KINERJA BAGI PETUGAS PEMUNGUT PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN MOJOKERTO

TPS 34/06

Aid

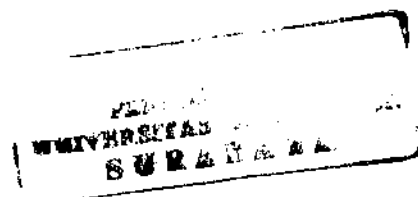
10



Oleh :

MUHAMMAD IWAN ABDILLAH
NIM : 090214686 L

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**



**MODEL PENILAIAN KINERJA BAGI PETUGAS
PEMUNGUT PAJAK BUMI DAN BANGUNAN
PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN MOJOKERTO**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu Pengembangaan Sumber Daya Manusia Pada
Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



Oleh :

MUHAMMAD IWAN ABDILLAH
NIM : 090214606 L

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

Lembar Pengesahan

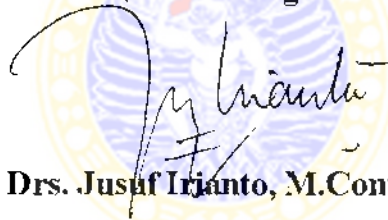
**TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL , 2005**

**Oleh
Pembimbing Ketua**



Dr. Sunarjo, dr., M.S., M.Sc.

Pembimbing



Drs. Jusuf Irianto, M.Com.

Mengetahui,

**A.n. Ketua Program Studi Pengembangan SDM
Pascasarjana Universitas Airlangga**

Wakil



Dr. Sunarjo, dr., M.S., M.Sc.

Nip. 130385841

**Telah diuji pada
Tanggal 27 September 2005**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. H. Haryono Suyono, MA., PhD.
Anggota : Dr. H. Sunarjo, dr., MS., MSc.
Drs. H. Jusuf Irianto, M.Com.
Prof. H. Kuntoro, dr., MPH., Dr.PH.
Dr. H. Hariadi Soeparto, dr, DOR.,M.Sc, APU
Stefanus Lawuyan, dr., MPH.



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena dengan limpahan anugrah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat memperoleh kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Pada kesempatan ini pula penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung amat membantu dan mendukung penyelesaian tesis ini, antara lain :

1. Bapak Prof. H. Haryono Suyono, MA, PhD, selaku Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
2. Bapak Dr. H. Sunarjo, dr., MS., MSc. selaku Ketua Pembimbing yang telah tulus membimbing dan mengarahkan penulis selama proses penulisan penelitian. Penulis menyadari tanpa ketelatenan dari beliau, penelitian ini tidak akan dapat selesai.
3. Bapak Drs. H. Jusuf Irianto, M.Com., selaku pembimbing yang dengan sabar dan meluangkan waktu untuk memberikan saran, masukan pengetahuan, dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Universitas Airlangga.
5. Seluruh staf Dosen dan tenaga administrasi Program Pascasarjana Unair yang memberikan kemudahan sehingga penulis bisa menjalankan studi dengan baik dan lancar.
6. Istriku tercinta ANI WIJAYA yang telah membangkitkan semangat juang dalam menyelesaikan studi ini
7. Buah hatiku MUHAMMAD ASYAM ABYAN yang menjadi sumber kekuatan dan penyemangat
8. Sembah sujud dan baktiku untuk kedua orang tuaku, Ibu dan Abah serta Abah dan ibu mertua yang telah mendo'akan dan memberi dukungan,

karena atas do'a dan dukungannya penulis dapat menyelesaikan pendidikan di Program Pascasarjana Unair.

9. Seluruh rekan-rekan angkatan 2002/2003 yang telah memberikan bantuan dan dorongan baik materiil maupun non materiil dalam menyelesaikan Tesis ini dengan baik.
10. Kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, tanpa mengurangi rasa hormat dan terima kasih yang dalam atas keterlibatannya sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan Pascasarjana ini

Surabaya, Agustus 2005

Penulis



MUHAMMAD IWAN ABDILLAH

RINGKASAN

MODEL KINERJA BAGI PETUGAS PEMUNGUT PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN MOJOKERTO

M. IWAN ABDILLAH

PBB (Pajak Bumi dan Bangunan) sebagai salah satu pendapatan tetap negara melalui pajak membutuhkan kerjasama yang sinergis antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah sebagai pihak yang dilimpahi kewenangan. Keberhasilan kerjasama ini akan menimbulkan akibat yang sangat diharapkan semua pihak. Keuntungan dari keberhasilan kerjasama dalam hal PBB ini, tentu saja akan dirasakan semua pihak, baik pemerintah pusat sendiri, pemerintah daerah yang mendapat tambahan anggaran dari perhitungan bagi hasil dengan pemerintah pusat serta yang pasti adalah keuntungan yang akan diperoleh oleh wajib pajak itu sendiri dalam hal ini masyarakat karena PBB sebagai dana pembangunan akan bergulir kembali yang manfaatnya akan dirasakan oleh masyarakat luas.

Tunggakan PBB di Kabupaten Mojokerto dapat diatasi apabila kinerja petugas pemungut PBB sesuai dengan porsinya. Untuk menyesuaikan kinerja petugas pemungut PBB perlu diadakanya penilaian terhadap kinerja mereka. Jika tidak ditangani dengan secara tepat, penilaian kinerja dapat menciptakan resistensi di antara para karyawan daripada memperbaiki kinerja mereka.

Orang yang bekerja dengan baik ingin selalui diketahui oleh atasannya. Karyawan ingin mengetahui seberapa bagus pekerjaan mereka dan timbal balik yang diperolehnya. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja yang dicerminkan oleh karyawan. Selama ini penilaian kinerja yang umum dilakukan adalah penilaian satu arah yang artinya hanya pimpinan saja yang menilai bawahan, tetapi bawahan tidak pernah memiliki kesempatan untuk mengutarakan keinginan dan harapannya secara terbuka dalam suatu forum kepada atasannya. Padahal komunikasi dalam penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk membangun institusi kembali kepada tujuannya melalui model hasil dari penilaian kinerja karyawannya.

Tujuan penelitian ini adalah membuat model penilaian kinerja bagi petugas pemungut PBB di Kabupaten Mojokerto. Adapun manfaat atas dilakukannya penelitian ini adalah dengan penelitian ini, diharapkan pihak yang berkompeten dapat melakukan penilaian terhadap petugas pemungut PBB, dengan adanya model penilaian kinerja bagi petugas pemungut PBB, diharapkan penerimaan dari dana bagi hasil PBB Kabupaten Mojokerto akan mengalami kenaikan secara signifikan. Hal ini dapat mendorong semangat dan etos kerja dari karyawan, sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah bidang pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan, memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan ilmu pengetahuan utamanya dalam ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM).

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan *Management by Objective* (MBO). Setiap pemrosesan informasi dan pengolahan data dilakukan dalam suatu analisa kuantitatif melalui tahapan-tahapan MBO. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Populasi data mencapai 148 orang. Dari jumlah tersebut ditentukan besar sampel sebesar 45 orang. Jumlah ini merupakan seluruh petugas yang mengurus PBB dan karyawan Dispenda yang memiliki tugas terkait dengan Pendapatan Daerah melalui Dana Bagi Hasil Pajak.

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penilaian kinerja petugas pemungut PBB sebagai kinerja yang diharapkan adalah terdapat tiga aspek yang menjadi hasil dari penilaian kinerja petugas pemungut PBB di Kabupaten Mojokerto, yaitu kelemahan, nilai rerata dan kekuatan. Diantara ketiga aspek tersebut nilai rerata dan kekuatan dianggap memiliki potensi yang bisa dikembangkan sebagai model kinerja bagi petugas pemungut PBB. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa petugas pemungut PBB Kabupaten Mojokerto memiliki potensi untuk meningkatkan perolehan PBB. Model merekomendasikan kesembilan indikator sebagai kinerja yang diharapkan hasil dari FGD. Dimanfaatkan sebagai media verifikasi dan penilaian bagi perolehan PBB. Laporan kinerja yang diharapkan, meliputi abstraksi atas tujuan dan sasaran.



SUMMARY

PERFORMANCE MODEL FOR EARTH AND BUILDING'S TAX COLLECTOR OFFICIAL MOJOKERTO REGENCY AREA

M. IWAN ABDILLAH

PBB (Earth and Building's Tax) as one of state fixed income through tax need synergy cooperation between main government with area government as a parties who is given authority. The success of this cooperation will cause effect that is very expected by all sides. The benefit of this successful cooperation in this PBB matters, of course will be felt by all sides, even main government itself, district government that get additional budget from sharing calculation with main government also one things for sure is benefit will be gained by tax obligation itself in this matter because PBB as a building fund will roll back which its benefit will be felt by whole society.

PBB arrears in Mojokerto District could be overcome when performance of PBB tax collector official according to its proportion. To suit PBB tax collector official need to be held measurement toward their performance . If it is not handled precisely, performance measurement could create resistance between employee than fixing their performance .

Person who work well always wants to be known by his or her superior. Employee who wants to know how good their works and in return that they gained. From result of measurement could be seen performance that is reflected by employee. For all this time general performance measurement that is done is one-way measurement which means that only employer who judge his or her employee, but employee never have chance to say their wish and hope in open in a forum to their employer. Whereas communication in performance measurement is very be needed to build again institution to its purposes through result model from performance measurement from his or her employees.

The purposes of this research is to make performance measurement model for PBB tax collector official in Mojokerto Regency. There are benefit upon doing this research is by this research, it is expected party that competence could do measurement toward PBB tax collector official, by existence of performance measurement model, it is expected receiving from sharing benefit for PBB tax collector official will have significant increasement. This matter could push spirit and working ethos from employees, as one of the ways to increase apparatus performance government in PBB Tax Collection field, giving scientific contribution for development of its main knowledge in knowledge of Development of Human Resources (PSDM).

This research is using quantitative descriptive research type with Management by Objective (MBO) approachment. Every information and data process it is done in one quantitative analysis through MBO steps. Population at this research is entire employees of Official Income Mojokerto District Area. Data population reach 148 person. From those total it is decided sample size amount of

45 persons. This sum is entire official who is deal with District Income through Sharing Result fund of Tax Result.

The conclusion that is gained from performance measurement of PBB tax collector official is expected there are three aspect that become result of performance tax collector official in Mojokerto District, that is weakness, average marks and strength. Between those three aspect, average marks and strength is considered have potential that can be developed as performance model for PBB tax collector official in Mojokerto District. From result of the study shows that PBB tax collector official Mojokerto District have potential to increase PBB achievement. Model recommend the nine indicators as performance it is expected result from FGD. Is used as verification media and measurement for PBB achievement. Performance report is expected, include abstract of purposes and target.



ABSTRACT

PERFORMANCE MODEL FOR PBB TAX COLLECTOR OFFICIAL AT INCOME OFFICE

M. IWAN ABDILLAH

PBB arrears could be handled when performance of PBB tax collector official according to its proportion. To suit performance of PBB tax collector official need to held measurement toward their performance. If it is nont handled precisely, performance measurement could create resistance between employees rather than fixing their performance.

For all this time general performance that is done is one-way measurement which is means that only employer who judge employee, but employee never have chance to say their wish and hope in open in a forum to their employer. Whereas communication in performance measurement is very needed to build again institution for its purposes through result model from performance measurement of its employee.

The purposes of this research is to make performance measurement model for PBB tax collector official by using Management by Objective (MBO) approachment. Every information and data processing is done in quantitative analysis through MBO steps which is future-oriented.

Conclusion that could be gained from result of performance measurement PBB tax collector official as performance is expected there are three aspect that become result of performance measurement PBB tax collector official, that is weakness, average score and strength. Between those three aspect average score and strength is considered have potential that can be developed as performance model for PBB tax collector official.

Suggestion could be asked with this research is need to be held further research as an effort of PBB tax collector official model that will keep experience development from time to time.

Keywords: MBO, performance model

DAFTAR ISI

Sampul Depan.....	i
Sampul Dalam.....	ii
Persetujuan.....	iii
Penetapan Panitia	iv
Ucapan Terima kasih.....	v
Ringkasan.....	vii
Summary.....	ix
Abstract.....	xi
Daftar Isi.....	xii
Daftar Tabel dan Gambar.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.3.1. Tujuan Umum	10
1.3.2. Tujuan Khusus	11
1.4. Manfaat Penelitian	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Model	12
2.2. Kinerja	13
2.3. Penilaian Kinerja	14
2.4. Metode Penilaian Kerja MBO	15
2.5. Pajak dan PBB	16
2.5.1. Pajak	16
2.5.2. Pajak Bumi dan Bangunan	17
2.6. Pemungutan Pajak	19
BAB 3 KERANGKA PIKIR PENGEMBANGAN MODEL PENILAIAN KINERJA	22
BAB 4 MATERI DAN METODE PENELITIAN	25
4.1. Jenis Penelitian	25
4.2. Populasi, Besar Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	26
4.3. Variabel Penelitian	26
4.3.1. Klasifikasi Variabel	26
4.3.2. Definisi Oprasional Variabel.....	28
4.4. Instrumen Penelitian	28
4.4.1. Validitas Instrumen	28
4.4.2. Reliabilitas Instrumen	29
4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian	29
4.6. Prosedur Pengumpulan Data	29
4.6.1 Prosedur Pengumpulan Data	29
4.6.2 Teknik Pengumpulan Data	30

4.7. Pengolahan dan Analisis Data	31
4.7.1. Pengolahan Data	31
4.7.2. Analisa Data	31
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	33
5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	33
5.1.1. Visi dan Misi	34
5.2. Sumber Daya Organisasi	37
5.2.1. Personil	37
5.2.2. Sarana dan Prasarana	39
5.2.3. Pembiayaan	39
5.3. Susunan Organisasi	40
5.4. Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kab. Mojokerto	41
5.5. FGD	43
5.5.1. Penetapan Tujuan dan Sasaran	44
5.5.2. Menetapkan Hasil yang Diharapkan	44
5.5.3. Menentukan Indikator Penilaian Kinerja bagi Pemungutan PBB	45
5.6. Penilaian Kinerja Petugas Pemungut PBB	47
5.6.1. Validitas dan Realibilitas Kuesioner	47
5.6.2. Hasil Kuesioner Penilaian Kinerja	47
5.7. Penilaian Kinerja Petugas Pemungut PBB	49
5.8. Umpan Balik Hasil Penilaian	53
BAB 6 PEMBAHASAN	54
6.1. Penentuan Model Penilaian Kinerja	54
6.2. Model Penilaian Kinerja Bagi Petugas Pemungut PBB	56
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN	
7.1. Kesimpulan	59
7.1.1. Hasil Penilaian Kinerja Petugas Pemungut PBB Sebagai Kinerja Yang Diharapkan	59
7.1.2. Model Penilaian Kinerja Petugas Pemungut di Kab Mojokerto	60
7.2. Saran	60

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 1.1	Realisasi Penerimaan Tunggal PBB 1995 s/d 2003	8
Tabel 5.1	Hasil Uji Reliabilitas	47
Tabel 5.2	Jawaban Responden Penilaian Kinerja	47
Tabel 5.3	Kelemahan Petugas Pemungut PBB	50
Tabel 5.4	Kekuatan Petugas Pemungut PBB	52
Tabel 5.5	Tabel Umpan Balik Penilaian Kinerja dalam FGD	53
Tabel 6.1	Penentuan Model Penilaian Kinerja	55
Gambar 6.1	Model Penilaian Kinerja Bagi Petugas Pemungut PBB	57



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemerintah merupakan lembaga yang selalu berada pada posisi strategis, terutama dalam hubungan multidimensional. Berbagai permasalahan bangsa sehubungan dengan rakyatnya, memerlukan perhatian pemerintah sebagai pemegang fungsi regulasi. Pemerintah membutuhkan sinergi antara peran eksekutifnya dengan pihak-pihak swasta dan masyarakat (rakyat). Dalam spektrum yang lebih luas, kegiatan pemerintah dari tahun ke tahun akan kian meningkat sejalan dengan perkembangan pembangunan bangsa.

Dalam menyelenggarakan pemerintahan, pemerintah wajib membangun kesejahteraan rakyatnya. Secepat kekayaan dan sumber daya digunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Suparmoko (2000:3) menambahkan bahwa dengan semangat pembangunan yang tinggi, negara-negara sedang berkembang harus mencoba membuat target perkembangan dan pengeluaran yang pantas demi peningkatan pendapatan riil perkapita. Kemudian, mencari sumber-sumber penerimaan negara guna membiaya pengeluaran tersebut.

Sejalan dengan peranan pemerintah yang kian meningkat, diperlukan biaya yang diperoleh dari sumber-sumber penghasilan negara. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya kepada masyarakat, Pemerintah menggalang sumber dana yang dibenarkan oleh Undang-Undang. Sebagian besar penghasilan, dipergunakan untuk memenuhi pos-pos pembangunan.



Dengan semakin berkembangnya kebutuhan dan tuntutan masyarakat, maka semangat *good governance* perlu ditanamkan kepada segenap aparatur negara. Diperlukan refleksi kritis untuk mencari penyelesaian yang dianggap mampu memenuhi berbagai kebutuhan baru terhadap pelayanan publik yang efisien dan berkualitas. Sebagaimana diamanatkan dalam Tap MPR Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme yang terus mendapat perhatian kuat dari masyarakat.

Pembaruan komitmen dan kemauan politik untuk memberantas dan mencegah Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) memerlukan langkah-langkah percepatan. Bergeraknya era reformasi telah mewarnai pendayagunaan aparatur negara dalam tuntutan untuk mewujudkan prinsip *good and clean governance* secara menyeluruh.

Dorongan akan terciptanya pemerintahan yang baik dan benar-benar bersih, memerlukan penilaian yang sistematis. Mengingat, dana yang diperoleh pemerintah berasal dari masyarakat. Jadi penghasilan tersebut harus dapat dipastikan telah masuk ke dalam Kas Negara secara keseluruhan.

Sehubungan dengan itu, penciptaan Pemerintah Daerah yang mandiri dan dapat melaksanakan tugas otonominya dengan baik, faktor keuangan atau *local financing* juga mutlak diperlukan. Riwu Kaho (1997:123) mengatakan bahwa tuntutan menghadapi implementasi otonomi daerah adalah pentingnya Pemerintah Daerah segera memperhatikan kemampuan "*self supporting*" dalam bidang keuangan; Sumber pendapatan keuangan suatu daerah tidak hanya diperoleh dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), tetapi juga berupa pemberian bagi

hasil dari pemberian Pemerintah Pusat. Di antara sumber penerimaan tersebut adalah Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang merupakan pajak pusat.

Sumber penerimaan pendapatan negara melalui PBB merupakan perubahan sistem perpajakan di Indonesia. Hal itu dapat dilihat dari Undang-undang Nomor 12 Tahun 1985 yang kemudian disempurnakan menjadi Undang-undang Nomor 12 Tahun 1994 tentang Pajak Bumi dan Bangunan.

Perubahan sistem ini sangat mendasar agar PBB ini dapat dicapai sasarannya, Devas (1989:127) mengungkapkan bahwa PBB membawa perubahan besar pada sistem di Indonesia yaitu :

1. PBB menyederhanakan sistem pajak sebelumnya dimana berbagai jenis pajak tanah dijadikan satu dan hanya ada satu tarif untuk semua tanah seperti Pajak Rumah Tangga, Pajak Kekayaan dan lain-lain.
2. PBB memperluas dasar pajak, dengan mengurangi pengecualian dan dengan mengubah dasar pajak dari nilai sewa perkiraan ke nilai jual.
3. PBB mengurangi bias keadilan dengan mengandalkan harga pasar dengan menetapkan nilai tidak kena pajak.
4. PBB menetapkan batas-batas waktu dan sanksi yang jelas, agar pendaftaran tanah dan pembayaran pajak tepat waktu.

Sejalan pendapat tersebut di atas, maka dalam sistem perpajakan tanah sebagai bagian dari bumi hakekatnya memiliki fungsi sosial di samping memenuhi kebutuhan dasar untuk papan dan lahan usaha, juga merupakan alat investasi yang sangat menguntungkan. Selain itu, bangunan juga memberikan manfaat ekonomi bagi pemiliknya karena wajar apabila kepada mereka

diwajibkan untuk menyerahkan sebagian nilai yang diperolehnya kepada negara dengan memperhatikan aspek keadilan bagi masyarakat. Dengan demikian penetapan PBB dilaksanakan secara nasional agar menghindari munculnya penetapan yang saling berbeda antara wilayah antar daerah.

Langkah-langkah dari pelaksanaan pemungutan PBB tersebut dilakukan oleh pusat sedangkan daerah membantu dalam kelancarannya. Guna menunjang kelancaran pemasukan pajak ini pemerintah melalui keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1007/KMK/04/1985 melimpahkan wewenang penagihannya kepada Bupati/Walikota. Dengan pelimpahan kewenangan PBB sektor perkotaan dan pedesaan kepada Pemerintah Daerah, maka pelaksanaan pemungutan pajak kepada wajib pajak di daerah akan melibatkan dua jajaran organisasi yaitu Departemen Keuangan melalui Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KP PBB) dan Pemerintah Daerah dalam hal ini Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda). Dengan demikian instansi atau lembaga penarikan pajak ini bertanggung jawab atas penerimaan di daerah, meskipun diakui bahwa Pemerintah Daerah telah dapat mengambil kebijakan lain di luar ketentuan yang ditetapkan oleh pusat.

PBB (Pajak Bumi dan Bangunan) sebagai salah satu pendapatan tetap negara melalui pajak membutuhkan kerjasama yang sinergis antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah sebagai pihak yang dilimpahi kewenangan. Keberhasilan kerjasama ini akan menimbulkan akibat yang sangat diharapkan semua pihak. Keuntungan dari keberhasilan kerjasama dalam hal PBB ini, tentu saja akan dirasakan semua pihak, baik pemerintah pusat sendiri, pemerintah daerah yang mendapat tambahan anggaran dari perhitungan bagi hasil dengan pemerintah pusat serta yang pasti adalah keuntungan yang akan diperoleh oleh

wajib pajak itu sendiri dalam hal ini masyarakat karena PBB sebagai dana pembangunan akan bergulir kembali yang manfaatnya akan dirasakan oleh masyarakat luas.

Namun kesemuanya itu, kiranya tidak mudah diwujudkan. Sebab apabila dicermati, kinerja aparatur tersebut sangat terkait erat dengan aspek kemampuan dan atau kemauan dari masing-masing aparatur penyelenggaraan negara. Herbert Emirich dalam Soehardjono (1982:230) menjelaskan bahwa, petugas pelaksanaan administrasi negara yang semakin luas dan komplek itu menuntut kemampuan, kemauan dan pengabdian yang sangat tinggi.

Kaitan pelaksanaan pemungutan PBB ini bersumber pada penetapan target yang diberikan oleh pusat c.q Direktorat Jendral Pajak Departemen Keuangan atas dasar potensi jumlah wajib pajak dan perluasan pembangunan. Pajak hasil perubahan klasifikasi tanah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi pajak. Penetapan jumlah target atau penentuan wajib pajak bukan bersumber dari data Pemerintah Daerah, tetapi atas dasar perhitungan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KP. PBB) setempat.

Dan pembagian hasil penerimaan PBB antara Pemerintah Pusat dan daerah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 16 tahun 2000, pembagiannya ditetapkan 10% untuk Pemerintah Pusat, 16,2% untuk pemerintah provinsi, 64,8% untuk pemerintah Kabupaten/ Kota, dan 9% untuk Biaya Pemungutan.

Dalam memenuhi pencapaian yang ditargetkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Mojokerto harus di dukung oleh semua pihak terutama partisipasi masyarakat dalam pembayaran pajak juga tergantung pada kemampuan

masyarakat. Oleh karena itu dengan menentukan tarif suatu jenis pajak terutama PBB, kemampuan masyarakat perlu diperhitungkan dengan lebih cermat.

Tarif yang tinggi tidak akan secara otomatis menghasilkan pendapatan yang tinggi pula, karena tingginya tarif yang melampaui kemampuan masyarakat justru akan memperbesar kemungkinan tunggakan pajak. Jadi kemampuan masyarakat menjadi tolok ukur dan juga pemerintah harus mempertimbangkan segala potensi yang ada di masyarakat dengan tidak mengabaikan keadilan dalam sistem pemungutan PBB.

Di samping itu sanksi yang tegas harus ada dalam mendidik masyarakat untuk bertanggung jawab dalam membayar PBB. Dalam kaitannya dengan masalah sanksi di atur dalam Undang-undang Nomor 12 Tahun 1985 yang kemudian disempurnakan menjadi Undang-undang Nomor 12 Tahun 1994 tentang Pajak Bumi dan Bangunan, sebenarnya juga telah dilengkapi dengan adanya sanksi bagi wajib pajak yang lalai dalam membayar pajaknya. Tetapi dalam pelaksanaannya ada kalanya sanksi tidak dijalankan dengan tegas dan akhirnya menjadi kebiasaan bagi masyarakat, sehingga keteledoran masyarakat membayar Pajak Bumi dan Bangunan sebagian besar disebabkan lemahnya pelaksanaannya sanksi.

Meskipun telah ada pelimpahan kewenangan kepada Bupati/Walikota melalui Surat Menteri Keuangan RI Nomor 1007/KMK/04/1985 akan tetapi pelimpahan kewenangan tersebut terbatas pada mekanisme pemungutan PBB kepada wajib pajak, sedangkan urusan prinsip yang menyangkut administrasi seperti pendataan obyek dan subyek pajak, penetapan Pajak Bumi dan Bangunan

sampai pada pemberian sanksi masih berada pada Departemen Keuangan dalam hal ini Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KP. PBB).

Dengan demikian, dibutuhkan koordinasi yang baik antara Pemerintah Daerah dalam hal ini Dipenda dengan KP PBB dari Departemen Keuangan dalam hal pencapaian target yang telah ditentukan sesuai rencana penerimaan dari Pemerintah Pusat, hal ini dikarenakan perlu adanya kesepahaman dalam tugas-tugas pokok dan fungsi sebagai mitra dalam mensukseskan PBB dari proses pendaftaran, pendataan, penetapan, pemungutan, penagihan sampai dengan pembukuan dan pelaporan. Sehingga kesalahan dan kekeliruan aktifitas kerja dari kedua instansi tersebut dapat *dieleminir* untuk mengurangi besarnya nilai tunggakan yang dalam praktek dilapangan dari tahun ketahun terjadi peningkatan nominal. Tunggakan PBB ini bukan hanya berdampak pada kelancaran pelaksanaan pemerintah dan pembangunan, tetapi terkait pula pengaruhnya dengan perekonomian daerah.

Dengan prakarsa untuk memperbesar penerimaan pendapatan daerah, 3 (tiga) subtansi atau *factor problematic* yang harus ditempuh daerah untuk segera dapat ditangani dalam rangka pemungutan PBB ini adalah (1) kewenangan kinerja pemungutan, (2) penentuan target tahunan dan (3) penyelesaian/ pencairan tunggakan wajib pajak. Bila ketiga hal tersebut diserahkan kepada daerah maka kontribusi PBB sebagai sumber penerimaan daerah akan meningkat sehingga anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) akan naik pula.

Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Mojokerto, adanya tunggakan pajak tersebut merupakan tantangan yang memerlukan solusi untuk mengatasinya. Dari sisi wajib pajak, kondisi tersebut menunjukkan kurangnya kesadaran masyarakat

dalam memenuhi kewajiban membayar PBB masih rendah, maupun proses penetapan pajak kurang obyektif dalam menentukan Nilai Jual Obyek Pajak (NJOP), kurangnya akurat data obyek pajak dan kurangnya keadilan dalam penentuan dan penetapan obyek pajak antara pinggir jalan dan masuk gang.

Tabel 1.1.

**REALISASI PENERIMAAN TUNGGAKAN PBB TAHUN 1995 S/D 2003
PENERIMAAN BULAN DESEMBER TAHUN ANGGARAN 2004**

No.	Tahun Pajak	Tunggakan	Realisasi Penerimaan	Sisa Tunggakan
1.	1995-2001	3.451.028.124	117.571.142	3.333.456.982
2.	2002	852.771.617	59.932.452	792.839.165
3.	2003	1.797.714.760	650.767.562	1.146.947.198
	Jumlah	6.101.514.501	828.271.156	5.273.243.345

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kab. Mojokerto

Tunggakan PBB di Kabupaten Mojokerto dapat diatasi apabila kinerja petugas pemungut PBB sesuai dengan porsinya. Untuk menyesuaikan kinerja petugas pemungut PBB perlu diadakanya penilaian terhadap kinerja mereka. Jika tidak ditangani dengan secara tepat, penilaian kinerja dapat menciptakan resistensi di antara para karyawan daripada memperbaiki kinerja mereka.

Orang yang bekerja dengan baik ingin selalu diketahui oleh atasannya. Karyawan ingin mengetahui seberapa bagus pekerjaan mereka dan timbal balik yang diperolehnya. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja yang dicerminkan oleh karyawan. Selama ini penilaian kinerja yang umum dilakukan adalah penilaian satu arah yang artinya hanya pimpinan saja yang menilai bawahan, tetapi bawahan tidak pernah memiliki kesempatan untuk mengutarakan keinginan dan harapannya secara terbuka dalam suatu forum kepada atasannya. Padahal komunikasi dalam penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk membangun institusi kembali kepada tujuannya melalui model hasil dari penilaian kinerja karyawannya. Sementara Dispenda yang salah satunya memiliki tugas pokok dan fungsi sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 3 Tahun 2001 tentang Organisasi Dinas Daerah yang kemudian dijabarkan dalam Surat Keputusan Bupati Mojokerto Nomor 11 Tahun 2001 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Dinas Pendapatan Daerah sebagai instansi yang bertanggung jawab atas tercapai atau tidaknya target PBB, belum memiliki alat ukur/ model penilaian kinerja bagi petugas pemungut PBB kecuali hanya realisasi penerimaan PBB saja, dan ini mengakibatkan petugas pemungut PBB bekerja hanya didasari oleh capaian realisasi penerimaan dengan menafikan tujuan umum yang menjadi target bersama, bukan hanya tujuan organisasi tetapi merupakan keinginan dan harapan semua pihak baik pimpinan dan bawahan.

Sebagai sarana dalam penilaian kinerja petugas pemungut PBB dapat digunakan metode penilaian yang berorientasi masa depan. Metode tersebut menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada atasan, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses

penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan atasan dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis instansi. Karyawan tidak saja bertanggung jawab kepada atasan tetapi juga kepada dirinya sendiri, karena karyawan bersama-sama diajak mengenali potensi serta kelemahan dirinya masing-masing untuk selanjutnya digunakan sebagai pedoman dalam penentuan tujuan instansi.

Atas dasar latar belakang tersebut, maka dapat ditarik sebuah penelitian tentang **Model Penilaian Kinerja Bagi Petugas Pemungut Pajak Bumi dan Bangunan Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.**

1.2. Rumusan Masalah

Berawal dari kondisi tersebut di atas, maka perumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bagaimana model penilaian kinerja bagi petugas pemungut PBB Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto ?

1.3. Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan model penilaian kinerja untuk petugas pemungut PBB pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

1.3.2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus penelitian ini adalah :

1. Mengukur hasil kinerja terhadap petugas pemungut PBB pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.
2. Mengidentifikasi model penilaian kinerja yang berorientasi masa depan bagi petugas pemungut PBB.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat atas dilakukannya penelitian ini yaitu :

1. Dengan penelitian ini, diharapkan pihak yang berkompeten dapat melakukan penilaian terhadap petugas pemungut PBB
2. Dengan adanya model penilaian kinerja bagi petugas pemungut PBB, diharapkan penerimaan dari dana bagi hasil PBB Kabupaten Mojokerto akan mengalami kenaikan secara signifikan. Hal ini dapat mendorong semangat dan etos kerja dari karyawan.
3. Sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah bidang pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan.
4. Memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan ilmu pengetahuan utamanya dalam ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

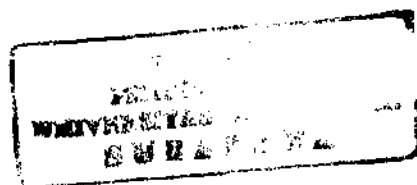
2.1. Model

Model adalah suatu pola (contoh, acuan, ragam) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Pengertian lain dari model adalah suatu realitas dalam skala kecil dan dikonversi ke suatu bentuk yang dapat dipahami secara komprehensif (Esthywati, 2003).

Selanjutnya jenis-jenis model dapat diklasifikasikan, pembagian menurut fungsi terdiri dari :

1. Model deskriptif, hanya menggambarkan situasi sebuah sistem tanpa rekomendasi dan peramalan sebagai miniature obyek yang dipelajari.
2. Model prediktif, model menggambarkan apa yang akan terjadi, bila sesuatu terjadi.
3. Model normatif, merupakan model yang menyediakan jawaban terbaik terhadap suatu persoalan. Model ini memberi rekomendasi tindakan-tindakan yang perlu diambil. Disebut juga model simulatif.

Penentuan model yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menggunakan model normatif. Model dirancang untuk memberikan jawaban terbaik agar penerimaan Kabupaten Mojokerto melalui pemungutan PBB dapat ditingkatkan. Dalam hal ini, kinerja merupakan upaya peningkatan hasil pemungutan PBB yang dilakukan oleh petugas pemungut pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.



2.2. Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Veithzal, 2004:309).

Menurut Cushway (2001:144) kinerja harus dinilai atas dasar tujuan organisasi secara keseluruhan yang mungkin saja telah dipecah menjadi target-target terpisah, yang secara bersama-sama yang akan memberikan sumbangan bagi tujuan keseluruhan.

Hammer dan Orgen (dalam Adam 1983:73) dijelaskan bahwa prestasi kerja atau kinerja adalah fungsi perkalian motivasi dengan kemampuan. Jika dijabarkan lebih luas, berarti prestasi seseorang bergantung kepada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan yang bersangkutan untuk melakukannya. Oleh sebab itu, apabila ada prestasi kerja seseorang rendah, maka ini dapat diduga mungkin akibat dari motivasi yang rendah, atau kemampuannya tidak baik, atau hasil kedua komponen (motivasi dan kemampuan) yang rendah.

2.3. Penilaian Kinerja

Karyawan ingin diukur kinerjanya berdasarkan standar obyektif yang terbuka dan dapat dikomunikasikan. Jika karyawan diperhatikan dan dihargai sampai penghargaan superior, mereka akan lebih terpacu untuk mencapai prestasi pada tingkat lebih tinggi (Neal, 2004:25-45).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat diamati dan dapat diukur. Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Dengan demikian, prestasi merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya (Veithzal, 2004:309).

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri (Veithzal, 2004:309-310).

Yang dapat berfungsi sebagai penilai dalam penilaian kinerja, ialah :

1. Atasan (atasan langsung, atasan tidak langsung)
2. Bawahan langsung (jika karyawan yang dinilai mempunyai bawahan langsung)

(Veithzal, 2004:314).

Menurut James E. Neal (dalam Neal, 2004:25-45), sampel tingkat skala karakteristik populer yang biasa digunakan terhadap sifat personalitas adalah akurasi, prestasi, administrasi, analitis, komunikasi, kompetensi, kerjasama,

keaktivitas, pengambilan keputusan, pendelegasian, dapat diandalkan, improvisasi, inisiatif, inovasi, keahlian interpersonal, keputusan, pengetahuan, kepemimpinan, pembelajaran, manajemen, motivasi, negosiasi, ekspresi oral, pengorganisasian, daya persuasif, perencanaan, potensi, keahlian presentasi, prioritas, penyelesaian masalah, produktivitas, profesionalisme, kualitas, penalaran, tanggung jawab, keahlian menjual, supervisi, kebijaksanaan dan diplomasi, keahlian tim, keahlian teknis, versatilitas, keahlian menulis.

Penilaian kinerja ini berbeda dengan model penilaian Pegawai Negeri Sipil Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) karena kriteria penilaian yang ada di DP3 adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan, yang menilai adalah pejabat atasan langsung pegawai yang dinilai. Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan angka kemudian baru sebutan.

2.4. Metode Penilaian Kinerja MBO

Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian (Veithzal, 2004:335).

Management by objective (MBO) berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

Metode ini lebih mengacu pada pendekatan hasil. Metode ini sebagai sebuah program dimana manajemen yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang hendak dicapainya, yang dapat dilakukan melalui prosedur :

1. Atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan terjemahan dari tujuan yang lebih atas, dan tentunya dengan tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dalam pencapaian tujuan tersebut.
2. Setiap individu menentukan tujuan masing-masing yang dibicarakan dengan atasan dalam periode waktu tertentu, berikut tantangan-tantangan yang akan dihadapi dan bagaimana cara mengatasi tantangan tersebut.
3. Atasan membantu dalam proses pencapaian tujuan dalam bentuk umpan balik.
4. Atasan dan bawahan melakukan evaluasi tentang pencapaian tujuan tersebut.

2.5. Pajak dan PBB

2.5.1. Pajak

Soemitro (1998:2) mengatakan "Penghasilan negara adalah berasal dari rakyatnya melalui penguatan pajak dan hasil kekayaan alam yang didalam negara itu (Natural Resources). Dua sumber itu merupakan sumber penting yang memberikan penghasilan kepada negara".

Menurut kamus umum Bahasa Indonesia (Depdikbud 1993 : 715) pajak diartikan sebagai :

"Pungutan wajib, biasanya berupa uang yang harus dibayar oleh penduduk sebagai sumbangan wajib kepada negara atau pemerintah sehubungan dengan

pendapatan, pemilikan, haOrga beli barang dan sebagainya, hak untuk mengusahakan sesuatu dengan membayar sewa kepada negara".

Sesuai dengan Undang-undang No. 18 Tahun 1997 bahwa :

"Pajak adalah iuran wajib dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada pemerintah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Menurut Rochmad Soemitro (1989:7) pajak adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan suplemennya digunakan untuk publik saving yang merupakan sumber utama untuk membiayai publik investment.

Sedangkan R. Santoso Brotodihardjo (1995 : 2) menyatakan bahwa pajak adalah iuran kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terhutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan, dengan tidak mendapat prestasi kembali, yang langsung dapat dituju dan gunanya adalah untuk menyelenggarakan pemerintahan.

Berikutnya, menurut S.I Djajadiningrat (dalam Munawir, 1992 : 3) pajak sebagai suatu kewajiban menyerahkan sebagian daripada kekayaan kepada negara disebabkan suatu keadaan, kejadian dan perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu, tetapi bukan sebagai hukuman menurut peraturan-peraturan yang diterapkan pemerintah serta dapat diopaksakan, tetapi tidak ada jasa baik dari negara secara langsung, untuk memelihara kesejahteraan umum.

2.5.2. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

Berdasarkan kewenangan pemungutannya atau lembaga pemungutan pajak, dapat dibedakan atas pajak negara atau pajak pusat daerah. Mardiasmo

(1996 : 6) memberikan pengertian sebagai berikut : "Pajak pusat adalah pajak yang dipungut oleh Pemerintah Pusat dan digunakan untuk membiayai rumah tangga negara. Sedangkan pajak daerah adalah pajak yang dipungut oleh Pemerintah Daerah dan digunakan untuk membiayai rumah tangga daerah".

Di antara semua jenis pajak yang kewenangan pemungutan diserahkan pada daerah adalah Pajak Bumi dan Bangunan sebagaimana yang diatur melalui keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1007/KMK/04/1985 yang melimpahkan wewenang penagihannya kepada Bupati/Walikota.

Dengan mengadakan pembaruan sistem perpajakan melalui penyerdahan yang meliputi macam-macam pungutan atas tanah dan atau bangunan, ditetapkan Undang-undang No. 12 Tahun 1985, yang kemudian disempurnakan dengan Undang-undang No. 12 Tahun 1994.

Hasil penerimaan pajak ini diarahkan pada tujuan untuk kepentingan masyarakat di daerah yang bersangkutan, dan penggunaan pajak oleh daerah ini diharapkan akan merangsang masyarakat untuk memenuhi kewajibannya dalam membayar pajak yang sekaligus sebagai cermin dan sifat kegotongroyongan rakyat dalam pembiayaan pembangunan. Sejalan pada tujuan dan arah kebijakan penggunaan Pajak Bumi dan Bangunan kepada daerah, maka dalam implementasi otonomi daerah untuk menyerahkan wewenang pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan konsekuensinya merupakan studi kasus yang menjadi sasaran penelitian.

2.6. Pemungutan Pajak

Pemungutan pajak pusat didasarkan pada Undang-undang, sedangkan untuk pajak daerah yang berlaku di Indonesia pemungutannya didasarkan pada peraturan umum pajak daerah untuk pajak pusat, yang dipungut oleh Departemen Keuangan dikelola oleh beberapa Direktorat Jenderal yang penyelenggaraan pemungutannya di daerah-daerah dilakukan oleh kantor inspeksi pajak setempat (sekarang dinamakan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan).

Mengenai klasifikasi pajak pusat di bawah wewenang Departemen Keuangan, menurut Munawir (1992: 22) dibedakan atas instansi yang mengelolanya sebagai berikut :

Pajak-pajak yang dipungut oleh Pemerintah Pusat adalah sebagai berikut :

- a. Yang dikelola Direktorat Jenderal Pajak
 1. Pajak penghasilan.
 2. Pajak kekayaan (dihapuskan dan diganti Pajak Bumi dan Bangunan).
 3. Pajak pertambahan nilai atas barang mewah dan jasa serta pajak penjualan atas barang mewah (lokal).
 4. Bea materai.
 5. IPEDA (dihapuskan dan diganti Pajak Bumi dan Bangunan).
- b. Yang dikelola Direktorat Jenderal Moneter
 1. Pajak minyak bumi dan gas.
- c. Yang dikelola Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
 1. Bea masuk dan bea keluar.

2. Pajak pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan Barang Mewah atas impor barang kena pajak.
3. Pajak ekspor.

Dalam sistem Gunadi et. al (1999:127) mengungkapkan jenis pajak yaitu ordonansi pajak rumah tangga 1908, ordonansi verponding Indoensia 1923, ordonansi pajak jalan 1942, pasal 14 huruf j.k dan I Undang-undang Darurat tahun 1957 tentang Peraturan Umum Pajak Daerah, iuran pembangunan daerah (IPEDA). Dari uraian di atas, maka dapat diambil kesimpulan sementara bahwa PBB sebagai pajak pusat yang pemungutannya dilakukan oleh Pemerintah Daerah

Ada 3 (tiga) subtansi masalah yang harus ditempuh daerah dalam rangka pemungutan PBB ini adalah :

1. Kewenangan dalam kinerja pemungutan
2. Penentuan target tahunan
3. Penyelesaian tunggakan wajib pajak

Langkah-langkah dari pelaksanaan pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan tersebut dilakukan oleh pusat sedangkan daerah membantu dalam kelancarannya. Guna menunjang kelancaran pemasukan pajak ini pemerintah melalui Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1007/KMK/04/1985 melimpahkan wewenang penagihannya kepada Bupati/Walikota. Dengan pelimpahan kewenangan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perkotaan dan pedesaan kepada Pemerintah Daerah, maka pelaksanaan pemungutan pajak kepada wajib pajak di daerah akan melibatkan dua jajaran organisasi yaitu Departemen Keuangan melalui Kantor

Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KP PBB) dan Pemerintah Daerah dalam hal ini Dinas Pendapatan Daerah.

Dalam memenuhi pencapaian yang ditargetkan, Pemerintah Daerah Kabupaten Mojokerto harus di dukung perangkat birokrasi yang handal yang memiliki sumber daya aparatur mumpuni, memiliki *Skill, Knowledge, dan Ability* dalam melaksanakan kinerja pemungutan PBB tersebut.

Tugas pemungutan PBB sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 3 Tahun 2001 tentang Organisasi Dinas Daerah yang kemudian dijabarkan dalam SK Bupati Mojokerto Nomor 11 Tahun 2001 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Dinas Pendapatan Daerah maka instansi yang bertanggung jawab atas tercapai atau tidaknya target PBB adalah Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto lebih khusus merupakan tugas pokok dan fungsi Sub Dinas Penagihan sesuai dengan Surat Perintah Tugas Kepala Dinas Pendapatan Kab. Mojokerto Nomor 973/241/416-101/2004.

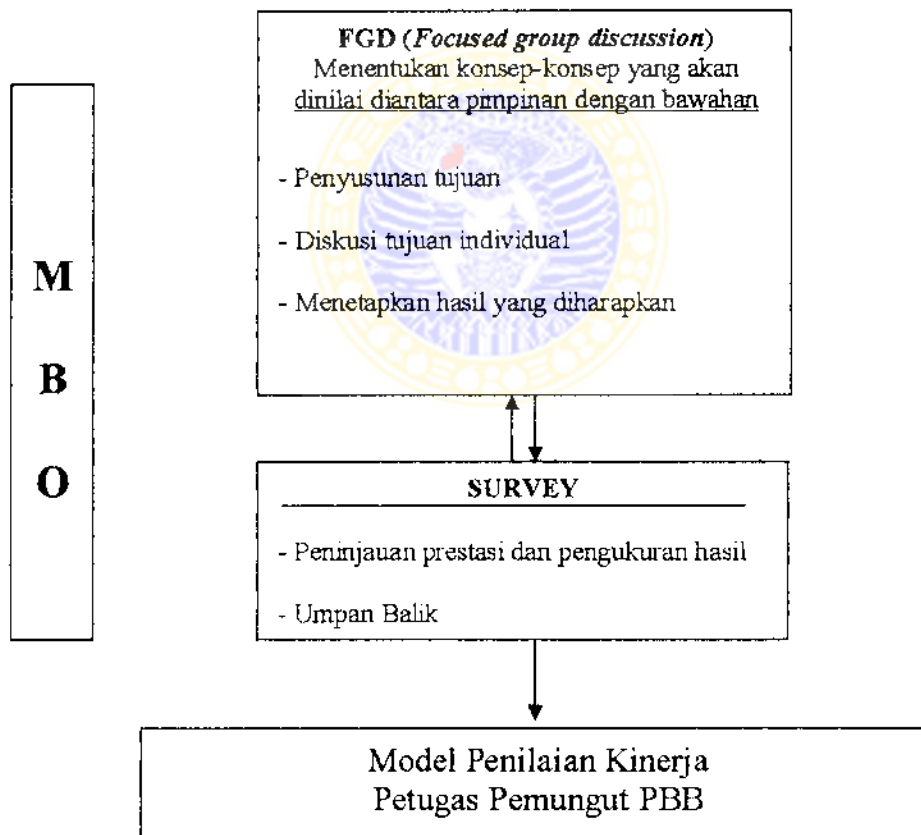
PP No 16 Tahun 2000 tentang pembagian hasil penerimaan PBB :

1. Bagian Kabupaten / Kota : 64,8 %
2. Bagian Propinsi : 16,2 %
3. Bagian Pusat : 10 %
4. Biaya Pemungutan : 9 %

Bagian pusat 10 % yang dibagikan kepada seluruh Kabupaten / Kota sejumlah 65 % secara merata, dan 35 % sebagai insentif yang telah lunas TA sebelumnya.

BAB 3
KERANGKA PIKIR
MODEL PENILAIAN KINERJA

Kerangka ini digunakan sebagai penuntun, alur pikir, dan dasar penelitian. Langkah-langkah pengembangan model penilaian kinerja ini didasarkan pada model *management by objective* (MBO), sebagai metode penilaian prestasi kerja pada masa yang akan datang.



Berdasarkan langkah-langkah di atas dapat dijelaskan bahwa untuk merumuskan tujuan bersama antara pimpinan dan petugas pemungut pajak. Hal ini diperoleh melalui FGD, sehingga diharapkan akan diperoleh peninjauan prestasi dan pengukuran hasil yang sesuai dengan harapan Pemerintah Daerah Kabupaten Mojokerto dapat mencapai target yang ditetapkan.

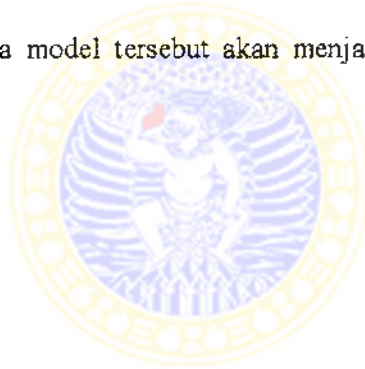
FGD sebagai salah satu sarana dalam penggalian gagasan antara karyawan dengan atasan memiliki peran penting. Dalam penelitian ini FGD digunakan sebagai wadah berkumpulnya karyawan dengan atasan untuk bersama-sama menetapkan tujuan instansi, penentuan tujuan individual dari latar belakang tugas serta tanggung jawab yang berbeda serta menetapkan hasil yang diharapkan khususnya tentang target serta tunggakan PBB yang terjadi selama ini.

Melalui FGD tersebut akan diperoleh konsep-konsep yang akan dinilai diantara pimpinan dan bawahan guna peninjauan prestasi dan pengukuran hasil. Konsep tersebut didapatkan dari diskusi yang berkaitan dengan tujuan instansi dan individu serta penetapan hasil yang diharapkan. Dari diskusi tersebut akan muncul beberapa indikator yang menjadi titik lemah yang menjadi penghambat serta potensi pada masing-masing karyawan, baik atasan maupun bawahan. Konsep-konsep yang didapatkan, diolah menjadi susunan pertanyaan dalam kuesioner penelitian.

Setelah indikator-indikator yang diperoleh dari hasil diskusi didapatkan dan dituangkan dalam bentuk pertanyaan pada kuesioner, maka akan segera dilakukan penilaian kinerja karyawan melalui peninjauan prestasi serta pengukuran hasil masing-masing karyawan atas tugas serta tanggung jawabnya

masing-masing. Dalam penilaian ini tidak hanya bawahan yang akan diukur hasil serta prestasi kerjanya, tetapi juga atasan dan bahkan mereka dapat menilai kinerja atasannya. Sehingga hasil penilaian akan menunjukkan kinerja gugus tugas yang paling bawah sampai dengan yang paling atas di instansi ini.

Data-data yang didapatkan dari pengisian kuesioner akan diolah untuk kemudian hasilnya akan dipaparkan kembali dihadapan bawahan dan atasan. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan iklim transparansi hasil penilaian guna menciptakan kepercayaan diantara karyawan. Pemaparan hasil penilaian didiskusikan kembali untuk dicocokkan dengan tujuan instansi serta target dan tunggakan PBB. Apabila semua proses telah dilakukan dan disepakati oleh seluruh karyawan, maka model tersebut akan menjadi model penilaian kinerja petugas pemungut PBB.



BAB 4

MATERI DAN METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan *Management by Objective* (MBO). Setiap pemrosesan informasi dan pengolahan data dilakukan dalam suatu analisis kuantitatif melalui tahapan-tahapan MBO.

Tahapan penelitian dengan menggunakan pendekatan MBO dilakukan dengan beberapa langkah, yaitu:

- a. FGD (*Focused group discussion*) antara pimpinan dengan bawahan untuk menentukan konsep-konsep yang akan dinilai diantara mereka.
- b. Pembuatan kuesioner dengan susunan pertanyaan yang sesuai dengan konsep-konsep yang telah didapatkan dari hasil diskusi.
- c. Pelaksanaan penilaian kinerja dengan cara pengisian kuesioner untuk kemudian diolah dan dianalisis.
- d. Pemaparan hasil penilaian kepada pimpinan dan karyawan untuk dilakukan evaluasi untuk digunakan sebagai acuan dalam pengembangan model.

4.2. Populasi, Besar Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Populasi data mencapai 148 orang. Dari jumlah tersebut ditentukan besar sampel sebesar 45 orang. Jumlah ini merupakan seluruh petugas yang mengurus PBB dan karyawan Dispenda yang memiliki tugas terkait dengan Pendapatan Daerah melalui Dana Bagi Hasil Pajak..

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *Quota Sampling*. Metode ini digunakan agar responden yang dipilih adalah karyawan-karyawan yang diperkirakan dapat menjawab semua sisi kajian. Setiap karyawan yang dijadikan sampel, dapat digunakan sebagai wakil dari populasi karyawan yang berkompeten dalam hal pemungutan PBB sesuai dengan tugas dan fungsi organisatoris Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

4.3. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini ditentukan untuk FGD dimana telah disiapkan beberapa variasi yang terkait dengan penilaian kinerja.

4.3.1. Klasifikasi Variabel

Beberapa variabel yang dapat diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Potensi dan kelemahan yang dimiliki pekerja dalam sebuah instansi.
2. Deskripsi standar pekerjaan dalam sebuah instansi
3. Hal yang diperlukan mencakup efektivitas kerja

Dari variabel di atas, dapat dijelaskan dalam beberapa indikator yang dapat diajukan dalam FGD. Meliputi parameter : akurasi, prestasi, administrasi, analitis, komunikasi, kompetensi, kerjasama, kreativitas, pengambilan keputusan, pendelegasian, dapat diandalkan, improvisasi, inisiatif, inovasi, keahlian interpersonal, keputusan, pengetahuan, kepemimpinan, pembelajaran, manajemen, motivasi, negosiasi, ekspresi oral, pengorganisasian, daya persuasif, perencanaan, potensi, keahlian presentasi, prioritas, penyelesaian masalah, produktivitas, profesionalisme, kualitas, penalaran, tanggung jawab, keahlian menjual, supervisi, kebijaksanaan dan diplomasi, keahlian tim, keahlian teknis, versatilitas, keahlian menulis.

Indikator-indikator tersebut digunakan sebagai pedoman pada saat FGD, sehingga FGD dapat terarah dengan fasilitasi dari peneliti. Perlu diketahui bahwa variabel-variabel yang tercantum diatas bukan digunakan sebagai variabel uji tetapi hanya sebagai arahan. Ada kemungkinan variabel yang dinilai bisa berbeda dari variabel yang digunakan sebagai pedoman tersebut. Pada prinsipnya variabel yang digunakan dalam penilaian kinerja ini digali dari hasil FGD, dengan asumsi variabel yang akan diterjemahkan kedalam pertanyaan kuesioner yang untuk kemudian diujikan adalah variabel yang berkaitan dengan penilaian kinerja petugas pemungut PBB.

4.3.2. Definisi Operasional Variabel

1. Potensi dan kelemahan yang dimiliki pekerja dalam sebuah instansi : menunjukkan keseluruhan kemampuan dan titik lemah pegawai Dispenda sehubungan dengan pekerjaannya.
2. Deskripsi standar pekerjaan dalam sebuah instansi : meliputi pemenuhan spesifikasi patokan yang diperlukan pegawai dalam bekerja.
3. Hal yang diperlukan mencakup efektivitas kerja : meliputi capaian yang efektif dalam memaksimalkan hasil kerja.

4.4. Instrumen Penelitian

Hal-hal yang berhubungan dengan penilaian kinerja dengan pendekatan MBO adalah *validity* (validitas) dan *reliability* (dapat dipercaya). Dua hal tersebut dapat mencirikan kualitas instrumen yang digunakan.

4.4.1. Validitas Instrumen

Data dikumpulkan dengan penebaran angket atau kuisioner. Angket merupakan hasil dari identifikasi kebutuhan kinerja yang merujuk pada metode MBO yang mengidentifikasi kebutuhan dari berbagai sumber organisasi. Angket terdiri dari 25 pertanyaan dengan rincian : aspek azas dimensi kinerja petugas pemungut PBB dan aspek asas kinerja pimpinan dalam mengembangkan bawahan sesuai dengan variabel penelitian.

Validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan teknik *pretest* agar responden memahami pertanyaan yang akan diajukan. Untuk mengetahui validitas instrument digunakan bantuan program SPSS 10.

4.4.2. Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan *internal consistency* yaitu mencobakan instrumen *one shoot* (diukur sekali saja) kemudian hasil yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik tertentu, yaitu diukur dari koefisien korelasi. Pengukuran dilakukan dengan bantuan program komputerisasi SPSS 10.

4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur, Indonesia. Waktu yang diperlukan untuk melakukan penelitian ini \pm 5 bulan. Merujuk pada pelaksanaan pemungutan PBB sejak tanggal 12 Maret 2005 sampai dengan 31 Agustus 2005.

4.6. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dibatasi hanya pada pemungutan PBB buku 4 dan 5 pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

4.6.1. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data menggunakan dua jenis dan sumber data, yang dapat digolongkan sebagai berikut :

a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini adalah data-data yang diperoleh dari responden. Sumber data diperoleh melalui kuesioner yang dilakukan untuk memperoleh data atas penilaian kinerja.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperlukan untuk melihat gambaran umum tentang Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto yang diperoleh dari bagian arsip yang menyangkut target, realisasi serta tunggakan PBB di kabupaten Mojokerto.

4.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan :

1. Kuesioner

Dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis dengan alternatif jawaban yang telah tersedia.

2. Wawancara

Didasarkan pada percakapan secara intensif dengan satu tujuan tertentu. Menggali beberapa informasi tambahan yang sekiranya diperlukan, guna melengkapi data penelitian.

Pengumpulann data dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Menyodorkan parameter penilaian kinerja yang diturunkan dari variabel, kepada petugas pemungut pajak saat FGD.
2. Diskusi antara pimpinan dan petugas pemungut PBB dalam FGD, dilakukan untuk memperoleh indikator yang disepakati untuk penilaian kinerja bagi petugas pemungut PBB.

Membagikan kuesioner kepada para responden

4.7. Pengolahan dan Analisis Data

4.7.1. Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini melalui serangkaian tahap sebagai berikut :

a. Pemeriksaan Data (*Editing*)

Dilakukan dengan cara meneliti kembali data terkumpul dari penyebaran kuesioner. Langkah tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah data tersebut sudah cukup baik. Pemeriksaan data atau *editing* dilakukan terhadap jawaban yang telah ada dalam kuesioner dengan memperhatikan hal-hal yang meliputi: kelengkapan pengisian identitas serta jawaban, kejelasan tulisan, kejelasan akan jawaban, serta kesesuaian antar jawaban.

b. Pembuatan Kode (*Coding*)

Coding dilakukan sebagai usaha menyederhanakan data yaitu dengan memberi symbol angka pada masing-masing kategori jawaban dari seluruh responden.

c. Tabulasi

Setelah pembuatan kode maka selanjutnya melakukan tabulasi data.

4.7.2. Analisa Data

Pengolahan dan analisa data penelitian dilakukan dengan menggunakan komputersasi melalui program SPSS 10. Dari hasil penghitungan statistic yang didapatkan melalui kuesioner dan dibandingkan dengan kapasitas masing-masing karyawan melalui data sekunder, maka akan dibuat skor. Penilaian kinerja

karyawan dengan menggunakan pendekatan MBO menggunakan beberapa asumsi berdasar hasil interval *scoring*. Asumsi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Karyawan dengan predikat istimewa
- b. Karyawan dengan predikat baik
- c. Karyawan dengan predikat lebih baik
- d. Karyawan dengan predikat cukup
- e. Karyawan dengan predikat kurang

Salah satu metode penilaian yang berorientasi masa depan dan dimungkinkan untuk menilai kinerja petugas pemungut PBB di Kabupaten Mojokerto adalah MBO (*Management By Objective*) atau Menejemen Berdasarkan Sasaran. MBO adalah salah satu bentuk penilaian dimana karyawan dalam hal ini adalah petugas pemungut PBB bersama-sama atasannya melakukan analisis tentang kinerjanya.

Kelemahan, potensi, serta hambatan dalam pekerjaan pada masing-masing karyawan akan dibicarakan bersama-sama antara karyawan dengan atasan. Hal itu diharapkan akan memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan bekal hasil penilaian yang dilakukan. Karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab yang sama dengan atasannya karena diantara mereka telah dinilai kinerjanya secara bersama-sama. Sehingga antara atasan dan karyawan terdapat pola yang mendorong peningkatan prestasi kerja mereka melalui keterbukaan serta transparansi penilaian kinerja.

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Keberadaan Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda) Kabupaten Mojokerto diatur dengan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 1996 dan diperbaharui dengan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2001. Dalam hal ini, Dipenda Kabupaten Mojokerto mempunyai tugas membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan sebagian urusan rumah tangga Daerah Mojokerto dibidang pendapatan.

Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Mojokerto :

1. Pelaksanaan pendaftaran dan pendapatan wajib pajak dan retribusi
2. Membantu melakukan pendekatan obyek dan subyek PBB yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak, dalam hal ini menyampaikan dan menerima kembali surat penetapan obyek pajak (SPOP) wajib pajak.
3. Pelaksanaan penetapan besarnya pajak dan retribusi daerah.
4. Membantu melakukan penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Tahunan, SKP, Surat Tagihan Pajak dan Sarana administrasi PBB lainnya yang diterbitkan oleh Dirjen Pajak kepada Wajib Pajak.
5. Pelaksanaan pembukuan dan pelaporan atas pemungutan dan penyetoran Pajak dan Retribusi Daerah serta Pendapatan Daerah lainnya.
6. Pelaksanaan koordinasi dan pengawasan atas pekerjaan penagihan Pajak dan Retribusi Daerah serta penerimaan aset Daerah lainnya.

7. Perencanaan dan Pengendalian Operasional dibidang Pendapatan, Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Penerimaan Daerah lainnya, PBB serta Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).
8. Pelaksanaan penyuluhan mengenai Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Pendapatan Daerah lainnya, PBB serta BPHTB.
9. Pelaksanaan tugas-tugas ketatausahaan.
10. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan yang diberikan oleh Kepala Daerah.

5.1.1. Visi dan Misi

Penetapan visi sebagai bagian dari perencanaan strategik merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan suatu organisasi. Visi tidak hanya penting pada waktu mulai kerja, tetapi juga pada kehidupan organisasi itu selanjutnya. Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan internal dan eksternal. Oleh karenanya, visi organisasi juga harus menyesuaikan dengan perubahan tersebut.

Pada hakikatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama tentang masa depan berupa komitmen murni tanpa adanya keterpaksaan. Visi adalah mental model masa depan. Dengan demikian visi harus menjadi milik bersama yang diyakini oleh seluruh elemen organisasi. Visi yang tepat bagi masa depan suatu instansi pemerintah akan mampu menjadi akselerator kegiatan instansi tersebut termasuk perancangan rencana strategik secara keseluruhan, pengelolaan sumber daya, pengembangan indikator kinerja, cara pengukuran dan

evaluasi kinerja yang akan diintegrasikan menjadi sinergi yang diperlukan oleh instansi tersebut.

Dalam kedudukannya sebagai unsur Pemerintah Kabupaten Mojokerto Dinas Pendapatan Daerah yang mempunyai tugas pokok “membantu Bupati dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintah di bidang pengelolaan pendapatan daerah yang meliputi penerimaan pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan lain-lain”. Maka Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto menetapkan visinya sebagai berikut : “Sukses Tercapainya Pendapatan Asli Daerah”.

Berikutnya, Dipenda Kabupaten Mojokerto perlu memastikan agar visi masa depan sesuai dan selaras dengan perubahan yang dilakukan, sehingga organisasi akan dapat efektif dan efisien dalam pencapaian misi.

Visi dan misi ini dirumuskan bersama yang kemudian menjadi konsesus sebagai pijakan dalam melangkah menuju tercapainya tujuan organisasi dan mengarahkan terbentuknya motivasi dan semangat yang tinggi karena telah menjadi bagian yang tak terpisah dalam aktifitas kinerja sehari-hari atau lebih dikenal dengan lebih mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*)

Visi dan misi akan mendorong alokasi sumber daya diseluruh unsur organisasi sehingga kedua ungkapan visi dan misi tersebut harus selaras dengan tugas yang diembannya. Untuk mewujutkannya visi yang ditetapkan, setiap instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai sehingga pernyataan misi akan membawa organisasi kepada suatu fokus yang menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Dengan adanya misi akan diketahui apa yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah agar tujuan umum organisasi dapat terlaksana dengan baik, misi yang diharapkan juga akan dapat menunjukkan peran dan program-program instansi pemerintah kepada seluruh jajaran organisasi serta pihak-pihak yang berkepentingan.

Dengan mengacu pada visi yang telah ditetapkan, maka Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto menetapkan misi sebagai berikut : “Tercapainya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)”.

Misi tersebut ditetapkan dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto dengan tetap berdasarkan pada siklus manajemen. Tahapan dimulai dengan perencanaan kebutuhan instansi bersangkutan. Analisis kebutuhan instansi ini merupakan langkah yang sangat menentukan dalam menyusun program sesuai unit kerja maupun aparatur yang bersangkutan. Melalui analisis kebutuhan instansi ini pula dapat diketahui masalah yang dihadapi, prioritas masalah yang segera memerlukan pemecahan, alternatif pemecahan masalah dan seleksi alternatif yang paling memungkinkan untuk pemecahan masalah. Melalui tahapan ini pula dapat ditetapkan jenis kegiatan yang dibutuhkan, sesuai dengan tuntutan kompetisi dan bidang tugas unit kerja atau instansi yang bersangkutan.

Tahapan kedua dalam perencanaan adalah perencanaan sistem kegiatan yang merupakan usaha-usaha sistematis untuk menganalisis masalah, mengidentifikasi, merancang dan menilai pemecahannya. Usaha tersebut

dimaksudkan untuk menghasilkan desain sistem kegiatan yang komplit, terarah, disengaja dan terkontrol untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tahapan ketiga adalah pelaksanaan atau penyelenggaraan kegiatan. Tahapan ini merupakan aplikasi dari rencana program yang telah disusun sebelumnya melalui analisis kebutuhan kegiatan dan perencanaan. Tahap akhir dari kegiatan adalah evaluasi, baik evaluasi pada perencanaan, pelaksanaan maupun pasca kegiatan.

5.2. Sumber Daya Organisasi

5.2.1. Personil

Jumlah staf pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto pada Tahun 2004 adalah 148 orang dengan rincian :

a. Menurut status Kepegawaian

- | | |
|-------------------------------|------------|
| 1. Pegawai Negeri Sipil (PNS) | : 99 orang |
| 2. Pegawai Kontrak (Honorar) | : 49 orang |

b. Menurut Tingkat Pendidikan

- | | |
|-----------------------------|------------|
| 1. Pasca Sarjana (Strata-2) | : 6 orang |
| 2. Sarjana (Strata-1) | : 22 orang |
| 3. Sarjana Muda (Diploma-3) | : 5 orang |
| 4. SLTA | : 74 orang |
| 5. SLTP | : 15 orang |
| 6. Sekolah Dasar (SD) | : 26 orang |

c. Menurut Eselonisasi :

1. Eselon IIb	:	1 orang
2. Eselon IIIa	:	6 orang
3. Eselon IVa	:	16 orang
4. Pelaksana	:	75 orang

d. Menurut Pangkat/Golongan :

1. Golongan IV/b	:	-
2. Golongan IV/a	:	7 orang
3. Golongan III/d	:	3 orang
4. Golongan III/c	:	13 orang
5. Golongan III/b	:	14 orang
6. Golongan III/a	:	18 orang
7. Golongan II/d	:	8 orang
8. Golongan II/c	:	5 orang
9. Golongan II/b	:	3 orang
10. Golongan II/a	:	26 orang
11. Golongan I/d	:	1 orang

e. Menurut Tempat/Lokasi Kerja

1. Kantor Dipenda Kab. Mojokerto	:	75 orang
2. Pasar Raya Mojosari	:	19 orang
3. Pasar Kedungmaling	:	10 orang
4. Pasar Pohjejer	:	8 orang

5. Pasar Pugeran	:	2 orang
6. Pasar Dinoyo	:	7 orang
7. Pasar Pandan	:	6 orang
8. Pasar Pacet	:	5 orang
9. Pasar Trawas	:	3 orang
10. Pasar Gempolkerep	:	5 orang
11. Pasar Kemlagi	:	5 orang
12. Pasar Kutorejo	:	2 orang

5.2.2. Sarana dan Prasarana

Sarana pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto masih dirasakan kurang mencukupi jika disbanding dengan volume kegiatan yang ada, untuk dapat meningkatkan hasil yang maksimal. Kekurangan yang dirasakan adalah sarana transportasi (sepeda motor) dan computer guna penyelesaian tugas-tugas dengan cepat dan memberikan pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat.

Adapun sarana yang ada saat ini antara lain :

- a. Mobil sebanyak : 6 unit
- b. Sepeda motor sebanyak : 35 unit
- c. Komputer PC sebanyak : 14 unit (4 unit kondisinya rusak)
- d. Komputer LAN : 6 unit
- e. Mesin ketik sebanyak : 12 unit
- f. Mesin Perporasi sebanyak : 3 unit
- g. Filling Kabinet sebanyak : 18 unit

5.2.3. Pembiayaan

Pembiayaan pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto pada Tahun 2004 ini dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Mojokerto, yang terdiri dari Belanja Administrasi Umum, Belanja Operasi dan Pemeliharaan dan Belanja Modal.

5.3. Susunan Organisasi

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, maka dibentuklah susunan organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 3 Tahun 2001 tentang Organisasi Dinas Daerah adalah sebagai berikut :

1. Kepala Dinas
2. Kepala Bagian Tata usaha
 - a. Kasubbag. Kepegawaian
 - b. Kasubbag. Keuangan
 - c. Kasubbag. Umum
3. Kepala Sub. Dinas Perencanaan dan Pengendalian Operasional
 - a. Kasi Perencanaan dan Pengendalian Operasional
 - b. Kasi Penggalian dan Peningkatan
4. Kepala Sub. Dinas Pendaftaran dan Pendapataan
 - a. Kasi Pendaftaran
 - b. Kasi Pendataan
 - c. Kasi Dokumentasi dan Pengolahan
5. Kepala Sub. Dinas Penetapan

- a. Kasi Perhitungan
- b. Kasi Angsuran
- c. Kasi Penerbitan Surat Ketetapan
- 6. Kepala Sub. Dinas Penagihan
 - a. Kasi Penagihan
 - b. Kasi Keberatan
 - c. Kasi Pengolahan Sumber Lain-lain
- 7. Kepala Sub. Dinas Pembukuan dan Pelaporan
 - a. Kasi Pembukuan dan Penerimaan
 - b. Kasi Pembukuan dan Persediaan
 - c. Kasi Pelaporan

5.4. Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto

Sementara ini, Dipenda Kabupaten Mojokerto belum memiliki model penilaian kinerja sendiri. Selama ini Dipenda cenderung merujuk pada pengukuran kinerja dengan menggunakan format Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK) dan Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS). Hal ini didasarkan pada Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/LX/6/8/2003 tanggal 25 Maret 2003 tentang Perbaikn Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Berdasarkan format PKK dan PPS tersebut, kebijaksanaan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2004 mencapai nilai sebesar

100 %. Terhadap *performance* Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto dengan nilai 100 % tersebut dapat diadakan analisis sebagai berikut :

a. Faktor pendukung keberhasilan

Beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai pendukung keberhasilan pencapaian kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2004 yang dominan adalah :

- 1) Adanya rencana operasional dalam bentuk program dan kegiatan tahunan yang terangkum dalam Renstra dan Rencana Kinerja Tahunan serta dokumen-dokumen pendukung lainnya, yang sekaligus dijadikan pranata pengukuran kinerja yang tertuang dalam formulir Rencana Strategis (RS) dan formulir Rencana Kerja Tahunan (RKT).
- 2) Adanya dukungan tersediannya Sumber Daya Manusia Aparatur pengelola Dinas Pendapatan Daerah dalam jumlah yang memadai dan dapat didayagunakan secara optimal.
- 3) Tersedianya fasilitas sarana dan prasarana Dinas Pendapatan Daerah yang dapat difungsikan secara optimal.

b. Kendala dan Tantangan yang dihadapi

Beberapa faktor yang diidentifikasi mempengaruhi optimalisasi pencapaian tingkat kinerja Dinas Pendapatan Daerah, adalah :

- 1) Masih terdapat kinerja pegawai yang kurang optimal dalam melaksanakan tugas sehingga menyebabkan kurang efektif dan efisien dalam meningkatkan Pendapatan Daerah.

- 2) Kurang tersedianya biaya, sarana dan prasarana utamanya alat transportasi (sepeda motor) dan komputer bila dibandingkan dengan volume kegiatan yang harus diselesaikan dengan tepat waktu.
- 3) Adanya tren kecenderungan masyarakat “menghindar” membayar Pajak dan Retribusi Daerah.

Sajian singkat di atas merupakan Laporan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2004 dalam bentuk Ringkasan Eksekutif, sebagai satu kesatuan pertanggungjawaban Kinerja pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2004.

Penelitian ini memandang perlu adanya penilaian kinerja berorientasi masa depan, dimana petugas pemungut PBB dapat memiliki model yang lebih sesuai. PAD Kabupaten Mojokerto butuh peningkatan sebagai salah satu sumber penerimaan daerah dari pendapatan daerah. Diharapkan Dipenda dapat meningkatkan dana bagi hasil pajak melalui pemungutan PBB.

5.5. FGD (*Focused group discussion*)

FGD (*Focused group discussion*) dimaksudkan untuk menentukan konsep-konsep yang akan dinilai. FGD sebagai salah satu sarana dalam penggalian gagasan. Dalam penelitian ini, FGD digunakan sebagai wadah berkumpulnya karyawan dengan atasan untuk bersama-sama menetapkan tujuan instansi, penentuan tujuan individual dari latar belakang tugas serta tanggung

jawab yang berbeda serta menetapkan hasil yang diharapkan khususnya tentang target serta tunggakan PBB yang terjadi selama ini.

5.5.1. Penetapan Tujuan dan Sasaran

Tujuan yang ingin dicapai menunjukkan sesuatu yang ingin dicapai di masa mendatang. Dalam FGD yang digelar, tujuan yang dapat dirumsukan sebagai berikut :

1. Meningkatkan kesadaran Wajib Pajak akan arti pentingnya Pajak bagi pembangunan, terutama PBB.
2. Tercapainya target penerimaan melalui pemungutan PBB.

Sasaran yang didiskusikan, merupakan penjabaran dari tujuan yang telah ditetapkan, melalui tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan. Sasaran yang ditetapkan, diharapkan dapat memberikan fokus yang dapat diukur dan bisa dicapai, sebagai berikut :

1. Terwujudnya kepercayaan pelayanan kepada Wajib Pajak (WP) secara prima
2. Terwujudnya rasa ikut bertanggung jawab atas pelaksanaan pembangunan di daerahnya.
3. Terwujudnya hubungan harmonis antara petugas pemungut PBB dengan instansinya (Dipenda) dan masyarakat (WP)
4. Terwujudnya peningkatan penerimaan.

5.5.2. Menetapkan Hasil Yang Diharapkan

Dalam FGD juga berhasil dirumuskan hasil yang diharapkan, khususnya oleh petugas pemungut PBB. Hasil yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Terpenuhinya realisasi penerimaan sampai dengan bulan Agustus 2005

2. Terjadi peningkatan pembayaran terhadap sisa tunggakan PBB.

5.5.3. Menentukan indikator penilaian kinerja bagi pemungutan PBB

FGD juga merumuskan indikator yang akan dipergunakan dalam penilaian kinerja petugas pemungutan PBB, dengan menghadirkan atasan dan bawahan yang terlibat langsung dalam tugas ini.

Untuk memudahkan, dalam kesempatan tersebut ditawarkan beberapa indikator yang diturunkan atas variable penelitian. Meliputi parameter : akurasi, prestasi, administrasi, analitis, komunikasi, kompetensi, kerjasama, kreativitas, pengambilan keputusan, pendelegasian, dapat diandalkan, improvisasi, inisiatif, inovasi, keahlian interpersonal, keputusan, pengetahuan, kepemimpinan, pembelajaran, manajemen, motivasi, negosiasi, ekspresi oral, pengorganisasian, daya persuasif, perencanaan, potensi, keahlian presentasi, prioritas, penyelesaian masalah, produktivitas, profesionalisme, kualitas, penalaran, tanggung jawab, keahlian menjual, supervisi, kebijaksanaan dan diplomasi, keahlian tim, keahlian teknis, versatilitas, keahlian menulis,

FGD berhasil menyepakati indikator yang dirasa sesuai untuk menilai kinerja petugas pemungut PBB Kabupaten Mojokerto. Disepakati sebagai skala karakteristik yang populer bagi pemungutan PBB di lapangan, sebagai berikut :

1. Akurasi
2. Prestasi
3. Administrasi
4. Analitis
5. Komunikasi

6. Kerjasama
7. Kreativitas
8. Pengambilan Keputusan
9. Pendelegasian
10. Dapat diandalkan
11. Improvisasi
12. Inisiatif
13. Inovasi
14. Keahlian Interpersonal
15. Keputusan
16. Pembelajaran
17. Motivasi
18. Daya persuasif
19. Perencanaan
20. Keahlian presentasi
21. Penyelesaian masalah
22. Kebijakan dan diplomasi
23. Keahlian teknis
24. Negosiasi
25. Tanggung jawab



Beberapa parameter di atas, telah disepakati dalam FGD sebagai indikator dalam melakukan penilaian kinerja terhadap petugas pemungut PBB.

5.6. Penilaian Kinerja Petugas Pemungut PBB

5.6.1. Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Uji validitas dilakukan untuk menguji kesahihan item pernyataan kuisisioner dengan jalan menghitung koefisien korelasi Pearson dari tiap-tiap pertanyaan dengan skor total yang diperoleh. Koefisien korelasi masing-masing item dibandingkan dengan angka kritis r yang ada pada table kritis r *product moment* sesuai dengan derajat kebebasannya dengan tingkat signifikannya. Apabila koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis, maka suatu pernyataan dianggap valid. Sebaliknya apabila koefisien korelasi lebih kecil dari nilai kritisnya, maka suatu pertanyaan dianggap tidak valid.

Untuk mengetahui sejauh mana instrument yang digunakan dapat dipercaya dilakukan uji reliabilitas. Suatu pertanyaan dinyatakan reliable apabila nilai alpha (α) berada diatas 0,6.

Tabel 5.1. Hasil Uji Reliabilitas

VARIABEL	ALPHA (α)
Potensi dan Kelemahan Pekerja	0,7685
Deskripsi Standar Pekerjaan	0,9544
Cakupan Efektifitas Kerja	0,9098

5.6.2. Hasil Kuesioner Penilaian Kinerja

Berikut adalah table hasil jawaban responden berdasarkan isian dari kuesioner:

Tabel 5.2 Jawaban Responden Penilaian Kinerja

Item	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Sangat Sering	Total
1	1	32	5	3	4	45
	2,21 %	71 %	11,11 %	6,67 %	8,89 %	100 %

2	3	27	7	4	4	45
	6,67 %	60 %	15,56 %	8,89 %	8,89 %	100 %
3	1	2	34	3	5	45
	2,21 %	4,45 %	75,56 %	6,67 %	11,10 %	100 %
4	14	17	4	4	6	45
	31,12 %	37,78 %	8,89 %	8,89 %	13,34 %	100 %
5	0	3	17	23	2	45
	0 %	6,67 %	37,78 %	51,12 %	4,43 %	100 %
6	3	17	21	2	2	45
	6,67 %	37,78 %	46,67 %	4,43 %	4,45 %	100 %
7	16	24	2	2	1	45
	35,56 %	53,32 %	4,43 %	4,43 %	2,21 %	100 %
8	0	5	26	14	0	45
	0 %	11,10 %	57,78 %	31,10 %	0 %	100 %
9	1	1	12	3	28	45
	2,21 %	2,21 %	26,67 %	6,67 %	62,21 %	100 %
10	6	18	12	4	5	45
	13,32 %	4 %	26,67 %	8,89 %	11,10 %	100 %
11	18	11	9	6	1	45
	40 %	24,43 %	20 %	13,32 %	2,21 %	100 %
12	3	7	4	13	28	45
	6,67 %	15,56 %	8,89 %	28,89 %	62,21 %	100 %
13	13	17	8	3	4	45
	28,89 %	37,78 %	17,78 %	6,67 %	8,89 %	100 %
14	9	15	16	2	3	45
	20 %	33,32 %	35,56 %	4,43 %	6,67 %	100 %
15	3	4	26	7	5	45
	6,67 %	8,89 %	57,78 %	15,56 %	11,10 %	100 %
16	3	6	2	23	11	45
	6,67 %	13,32 %	4,43 %	51,10 %	24,43 %	100 %
17	1	16	23	3	2	45
	2,21 %	35,56 %	51,10 %	6,67 %	4,43 %	100 %
18	9	14	17	5	0	45
	20 %	31,10	37,78 %	11,10 %	0 %	100 %
19	2	3	19	14	7	45
	4,43 %	6,67 %	42,21 %	31,10 %	15,56 %	100 %
20	5	26	7	4	3	45
	11,10 %	57,78 %	15,56 %	8,89 %	6,67 %	100 %
21	8	17	11	2	7	45
	17,78 %	37,78 %	24,43 %	4,43 %	15,56 %	100 %
22	7	23	7	5	3	45

	15,56 %	51,10 %	15,56 %	11,10 %	6,67 %	100 %
23	7	4	11	11	12	45
	15,56 %	8,89 %	24,43 %	24,43 %	26,67 %	100 %
24	1	3	2	12	27	45
	2,21 %	6,67 %	4,43 %	26,67 %	60 %	100 %
25	2	3	26	11	3	45
	4,43 %	6,67 %	57,78 %	24,43 %	6,67 %	100 %

Terhadap jawaban tersebut diatas dilakukan analisa yang spesifik, mengukur dan membandingkan pada hal-hal obyektif dalam bentuk jumlah dan prosentase. Data kuantitatif yang sama digunakan untuk mendapatkan kategori yang identik dan memungkinkan untuk diterapkan sebagai penilaian kinerja.

Penyiapan penilaian kinerja didasarkan pada deskripsi karyawan dalam FGD. Kuesioner yang disebarakan mengkomunikasikan hasil FGD agar dapat dipahami sesuai dengan keinginan petugas pemungut PBB sebagai responden. Penelitian ini mengambil responden sejumlah 45 orang yang dinilai berdasarkan tingkat skala karakteristik yang terdiri dari: tidak memuaskan, di bawah rata-rata, rata-rata, memuaskan dan luar biasa.

5.7. Penilaian Kinerja Petugas Pemungut PBB

Instrumen berupa kuesioner telah diberikan dan menghasilkan data tentang tingkat skala karakteristik pada aktifitas pemungutan PBB di kabupaten Mojokerto. Data yang diperoleh mengarah pada tiga kategori yaitu: kelemahan, rerata dan kekuatan. Diambil berdasarkan aplikasi atas tingkat skala karakteristik yang telah ditentukan. Berikut ini beberapa kelemahan yang dimiliki petugas pemungut PBB:

Tabel 5.3 Kelemahan Petugas Pemungut PBB

No	Indikator	Prosentase	Keterangan
1	Akurasi	71 %	Pemenuhan standar akurasi : Membuat lebih banyak kesalahan daripada yang normal
2.	Prestasi	60 %	Menyelesaikan tanggung jawab dan tugas : Gagal mencapai standar prestasi yang normal
3	Analitis	37,78 %	Analisa secara efektif : Gagal mencapai standar rata-rata dalam menganalisa permasalahan dan situasi
4	Kreatifitas	53,32 %	Menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif : Kemampuan kreatifitas dibawah rata-rata dalam pengembangan prospektif baru
5	Improvisasi	40 %	Peningkatan kualitas atau kondisi yang lebih baik ; Improvisasi yang tidak sesuai dengan standar minimal
4	Inovasi	37,78 %	Pengenalan metode dan prosedur baru : Lemah dalam menunjukkan keahlian yang inovatif
5	Keahlian presentasi	57,78 %	Penawaran subyek masalah untuk dipertimbangkan : Kurang dalam menunjukkan keahlian presentasi.

6	Penyelesaian masalah	37,78 %	Penemuan solusi atas situasi sulit atau membingungkan : Kurang dalam keahlian untuk menyelesaikan masalah
7	Kebijakan dan diplomasi	51,10 %	Interaksi di bawah situasi sulit tanpa mengganggu : Kurang tenang dan bijaksana ketika menghadapi situasi-situasi sulit dengan orang lain.

Selain kelemahan tersebut diatas, beberapa diantaranya mempunyai nilai rerata sebagai berikut:

1. Administrasi : 75,56 %
2. Kerjasama : 46,57 %
3. Pengambilan Keputusan : 57,78 %
4. Dapat Diandalkan : 26,67 %
5. Keahlian Interpersonal : 35,56 %
6. Keputusan : 57,78 %
7. Motivasi: 51,10 %
8. Daya persuasive : 37,78 %
9. Perencanaan : 42,21 %
10. Tanggung jawab : 57,78 %

Penilaian kinerja menunjukkan prosentase pada indikator yang memiliki tingkat skala rata-rata. Menunjukkan kecenderungan terhadap hasil penilaian normal yang memenuhi standar.

Indikator rerata tersebut merupakan sebuah potensi yang terkandung dalam petugas pemungut PBB. Dimana potensi tersebut dapat dikembangkan sebagai sebuah kekuatan.

Berikut ini kekuatan yang diperoleh dari hasil penghitungan kuesioner terhadap petugas pemungut PBB :

Tabel 5.4 Kekuatan Petugas Pemungut PBB

No	Indikator	Prosentase	Keterangan
1	Komunikasi	51,12 %	Berkomunikasi dengan pihak lain: Berkomunikasi dengan sangat efektif dengan pihak lain
2.	Pendelegasian	62,21 %	Menunjukkan orang yang diberi untuk berbicara atau bertindak bagi orang lain: Luar biasa dalam pendelegasian untuk memaksimalkan kekuatan organisasi
3	Inisiatif	62,21 %	Mengemukakan gagasan, metode, dan pendekatan baru : Menunjukkan keahlian yang luar biasa dalam mengembangkan hal baru dan daya cipta.
4	Pembelajaran	51,10 %	Mendapatkan pengetahuan dan keahlian melalui pengalaman, instruksi atau belajar : Bagus dalam pembelajaran dan peresponan instruksi, metode-metode dan prosedur-prosedur baru.
5	Keahlian teknis	26,67 %	Penerapan pengetahuan mekanis atau ilmu terapan : Menunjukkan tingkat kompetensi teknis yang luar biasa.
6	Negosiasi	60 %	Berunding dengan orang lain melalui diskusi dan kompromi untuk mencapai kesepakatan : Luar biasa dalam menghadapi konfrontasi dan berhasil membawa pada penyelesaian tanpa menciptakan konflik

5.8. Umpan Balik Hasil Penilaian Kinerja

Merujuk pada tujuan dan sasaran yang diharapkan, hasil dari penilaian kinerja tersebut diatas, dibawa dalam FGD. Mempertemukan kembali antara petugas pemungut PBB dengan atasan.

5.5 Tabel Umpan Balik Penilaian Kinerja dalam FGD

Variabel	Hasil Penilaian Kinerja	Kinerja yang Diharapkan (FGD)
Potensi dan kelemahan pekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi • Pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi • Pembelajaran • Keahlian Interpersonal • Motivasi • Tanggungjawab
Deskripsi standar pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pendelegasian • Keahlian teknis • Negosiasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendelegasian • Keahlian teknis • Negosiasi • Administrasi • Perencanaan
Cakupan efektivitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Inisiatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Inisiatif • Kerjasama

Umpan balik terhadap hasil penilaian kinerja membawa 6 indikator kekuatan bagi penyusunan model penilaian kinerja petugas pemungut PBB Kabupaten Mojokerto. Selain itu kesepuluh indikator yang memiliki nilai rerata dibawa ke dalam FGD sebagai umpan balik.

Hasil FGD pada 10 indikator rerata, menyepakati 6 indikator sebagai berikut: keahlian interpersonal, motivasi, tanggung jawab, administrasi, perencanaan dan kerjasama. Keenam indikator nilai rerata digabungkan dengan 6 indikator nilai kekuatan sebagai kinerja yang diharapkan oleh petugas pemungut PBB.

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Penentuan Model Penilaian Kinerja

Jika dilihat dari data penerimaan PBB dari tahun ke tahun mulai tahun 2000 sampai dengan tahun 2003 terjadi besarnya tunggakan yang semakin tahun semakin meningkat mencapai angka 5.273.243.345,- yang masih belum tertagih, hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi petugas pemungut PBB berupaya mencairkan tunggakan dan meningkatkan penerimaan PBB agar tercapai target yang ditetapkan.

Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian (Veithzal, 2004:335).

Metode MBO yang ditawarkan merujuk pada orientasi masa depan. Merupakan tujuan bersama antara pimpinan dan petugas pemungut pajak. Hal ini diperoleh melalui FGD, sehingga diharapkan akan mendapat peninjauan prestasi dan pengukuran hasil yang sesuai.

Karyawan ingin diukur kinerjanya berdasarkan standar obyektif yang terbuka dan dapat dikomunikasikan. Jika karyawan diperhatikan dan dihargai sampai penghargaan superior, mereka akan lebih terpacu untuk mencapai prestasi pada tingkat lebih tinggi (Neal, 2004).

Adapun hasil yang diharapkan terhadap tugas pemungutan PBB dari hasil FGD sebagai berikut :

1. Terpenuhinya realisasi penerimaan sampai dengan bulan Agustus 2005
2. Terjadi peningkatan pembayaran terhadap sisa tunggakan PBB.

Cushway (2001:144) kinerja harus dinilai atas dasar tujuan organisasi secara keseluruhan yang mungkin saja telah dipecah menjadi target-target terpisah, yang secara bersama-sama yang akan memberikan sumbangan bagi tujuan keseluruhan. Jadi model penilaian kinerja, ditentukan menurut pokok pemikiran tersebut diatas.

Tabel 6.1 Penentuan Model Penilaian Kinerja

Variabel	Kinerja yang Diharapkan (FGD)	Hasil Yang Diharapkan
Potensi dan kelemahan pekerja	• Komunikasi	Sesuai
	• Pembelajaran	Tidak
	• Keahlian Interpersonal	Sesuai
	• Motivasi	Sesuai
	• Tanggungjawab	Sesuai
Deskripsi standar pekerjaan	• Pendelegasian	Tidak
	• Keahlian teknis	Sesuai
	• Negosiasi	Sesuai
	• Administrasi	Sesuai
	• Perencanaan	Sesuai
Cakupan efektivitas kerja	• Inisiatif	Sesuai
	• Kerjasama	Tidak

Dari kinerja yang diharapkan, dibawa kembali ke FGD sebagai standar obyektif yang terbuka dan dapat dikomunikasikan. FGD menghasilkan potensi yang dapat dikembangkan sebagai *input* terhadap model penilaian kinerja. Merekomendasikan 9 indikator yang dapat dikembangkan sebagai potensi dalam tugas pemungutan PBB, yaitu: komunikasi, keahlian interpersonal, motivasi, tanggung jawab, keahlian teknis, negosiasi, administrasi, perencanaan dan inisiatif.

Karyawan yang memiliki predikat yang baik dari hasil penilaian, akan mendapat umpan balik (*reward*) dari atasannya baik berupa promosi jabatan atau pemberian bonus. Hal itu merupakan salah satu cara melakukan pembinaan karyawan guna peningkatan prestasi bagi yang lain.

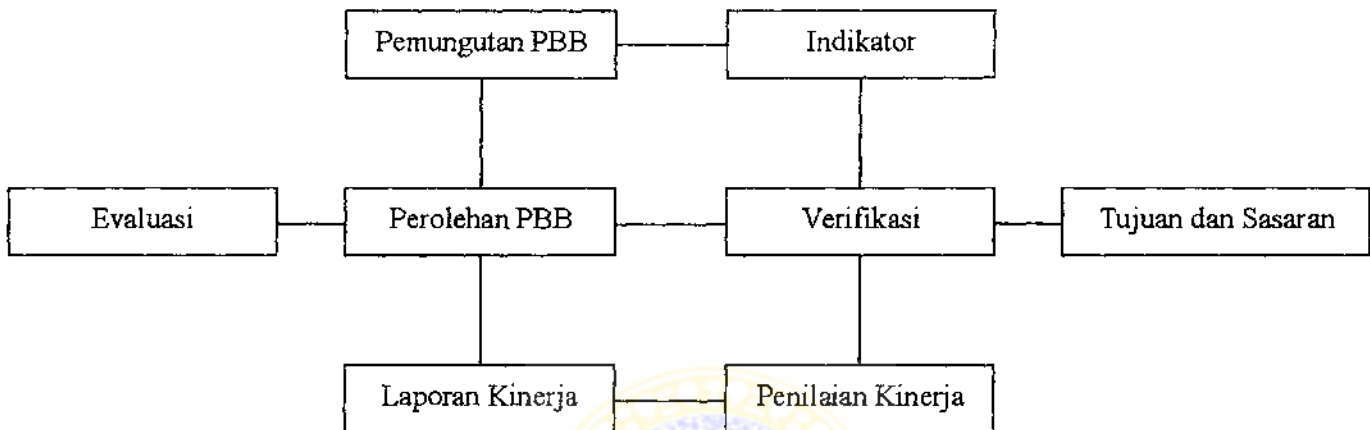
6.2. Model Penilaian Kinerja bagi Petugas Pemungut PBB

Model dalam pembahasan ini dimaksudkan untuk mengkaji secara praktis penilaian kinerja bagi petugas pemungut PBB. Secara teoritis model disusun berdasarkan parameter karakteristik yang populer. Secara praktis berusaha mengkaji model yang sesuai dengan keinginan petugas pemungut PBB.

Model penilaian kinerja bagi petugas pemungut PBB sengaja dibuat untuk melengkapi tinjauan prosedur formil pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2004. Model ini memenuhi konsep dan pengertian model sebagai abstraksi simplikasi atau representasi dari aktifitas pemungutan PBB. Berusaha

memecahkan permasalahan dan menampung mekanisme lapangan dalam FGD, yang diterangkan kembali sebagai potensi yang bisa dikembangkan.

Gambar 6.1 Model Penilaian Kinerja Bagi Petugas Pemungut PBB



Model tersebut diatas merekomendasikan kesembilan indikator hasil dari FGD. Dimanfaatkan sebagai media verifikasi dan penilaian bagi perolehan PBB. Laporan kinerja yang diharapkan, meliputi abstraksi atas tujuan dan sasaran.

Indikator merupakan hasil penggalan karakteristik yang menonjol dari petugas pemungut PBB sebagai sebuah potensi. Indikator sudah disosialisasikan terlebih dahulu sebagai cerminan hasil FGD antara petugas pemungut PBB dan atasan. Merupakan proses penilaian yang berorientasi masa depan, khususnya terhadap peningkatan perolehan PBB di Kabupaten Mojokerto.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa petugas pemungut PBB Kabupaten Mojokerto memiliki potensi untuk meningkatkan perolehan PBB. Ke depan, perlu dipersiapkan berbagai hal yang dapat membuat keberhasilan maupun

mencegah model penilaian kinerja ini menemui kegagalan. Jadi masih diperlukan diskusi yang komprehensif antara petugas pemungut PBB dan atasannya. Dalam hal ini kesatuan persepsi tentang penilaian kinerja, diperlukan untuk menguji aplikasi model ini. Antara petugas pemungut PBB dan atasan dapat pula melakukan evaluasi secara bersama-sama.



BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

7.1.1. Hasil Penilaian Kinerja Petugas Pemungut PBB Sebagai Kinerja Yang Diharapkan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penilaian kinerja petugas pemungut PBB sebagai kinerja yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Terdapat tiga aspek yang menjadi hasil dari penilaian kinerja petugas pemungut PBB di Kabupaten Mojokerto, yaitu kelemahan, nilai rerata dan kekuatan. Diantara ketiga aspek tersebut nilai rerata dan kekuatan dianggap memiliki potensi yang bisa dikembangkan sebagai model kinerja bagi petugas pemungut PBB. Aspek dengan nilai rerata dan kekuatan diajukan kembali dalam FGD untuk menentukan parameter dalam model penilaian kinerja petugas pemungut PBB.
2. Indikator yang diperoleh sebagai kinerja yang diharapkan adalah komunikasi, keahlian interpersonal, motivasi, tanggung jawab, keahlian teknis, negosiasi, administrasi, perencanaan, inisiatif.
3. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa petugas pemungut PBB Kabupaten Mojokerto memiliki potensi untuk meningkatkan perolehan PBB.

7.1.2. Model Penilaian Kinerja Petugas Pemungut PBB di Kabupaten

Mojokerto

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka kesimpulan dari model penilaian kinerja petugas pemungut PBB di kabupaten Mojokerto adalah sebagai berikut :

1. Model merekomendasikan kesembilan indikator sebagai kinerja yang diharapkan hasil dari FGD. Dimanfaatkan sebagai media verifikasi dan penilaian bagi perolehan PBB. Laporan kinerja yang diharapkan, meliputi abstraksi atas tujuan dan sasaran.
2. Indikator merupakan hasil penggalian karakteristik yang menonjol dari petugas pemungut PBB sebagai sebuah potensi. Indikator sudah disosialisasikan terlebih dahulu sebagai cerminan hasil FGD antara petugas pemungut PBB dan atasan. Merupakan proses penilaian yang berorientasi masa depan, khususnya terhadap peningkatan perolehan PBB di Kabupaten Mojokerto.

7.2. Saran

Dari hasil penelitian dan pembahasan diatas, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Aspek kelemahan dari hasil penilaian kinerja petugas pemungut PBB sebaiknya segera dilakukan fungsi pelatihan guna mendukung kinerja yang diharapkan.

2. Aspek kekuatan sebagai keunggulan para petugas pemungut PBB harus tetap dipertahankan dan sering didiskusikan.
3. Dibutuhkan penelitian lanjutan karena penelitian ini terdapat sejumlah keterbatasan.
4. Model yang dihasilkan dalam penelitian ini diharapkan dapat diimplementasikan dengan beberapa syarat. Pertama perlu adanya pengujian hasil penelitian, Kedua adanya pendekatan profesional. Ketiga adanya dukungan atasan.



DAFTAR PUSTAKA

- Brotodihardjo, Santoso. 1995. *Pengantar Ilmu Hukum Pajak.*, Bandung: Fresco.
- Chusway, Barry. 1994. *Human Resource Management*. Terjemahan Paloepi Tyas Rahdjeng., Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Depdikbud. 1993. *Kamus Umum Bahasa Indonesia.*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Devas, Nick. 1989. *Financial Local Government in Indonesia.*, Jakarta : UI Press.
- Gunadi. 1999. *Perpajakan*. Edisi Revisi., Jakarta : LPFE Universitas Indonesia.
- Kaho, Riwu Josef. 1997. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia (Mentifikasi Beberapa Faktor yang mempengaruhi Penyelenggaraannya)* Edisi I Cet 4., Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Mardiasmo. 1996. *Keuangan Negara Dalam Teori dan Praktek.*, Yogyakarta : BDFE .
- Munawir. 1992. *Pengantar Ilmu Hukum Pajak.*, Jakarta – Bandung : PT. Erasco.
- Neal, James E. 2004. *Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan.*, Jakarta : Prestasi Pustaka.
- Rachmad Soemitro. 1989. *Keuangan Daerah di Indonesia.*, Jakarta : Lembaga Penerbit FE – UI .
- Siagian, Sondang P. 1983. *Teori Pengembangan Organisasi.*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Soehardjono. 1982. *Mengintegrasikan Kepentingan Individu dan Tujuan Organisasi.*, Malang : Majalah Kampus “Sangkala” APDN.
- Steers dan Record M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Samin., Jakarta : Erlangga.
- Suparmoko, M. Drs. MA, PhD. 2000. *Keuangan Negara dalam Teori dan Praktek.*, Yogyakarta : BPFE.
- Veithzal, Rivai. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek.*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Dokumen :

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1007/KMK.04/1985 *Tentang Kewenangan Penagihan Kepada Wajib Pajak dan Menyangkut Pelaksanaan Administrasi seperti Pendataan Obyek Pajak, Penetapan Pajak Terutang dilaksanakan KP PBB.*

Ketetapan MPR Nomor XI/MPR/1998 tentang *Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.*

Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor Nomor 3 Tahun 2001 tentang *Organisasi Dinas Daerah.*

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2000 tentang *Pembagian antara Pusat, Daerah Propinsi dan Kabupaten/ Kota.*

Surat Keputusan Bupati Mojokerto Nomor 11 Tahun 2001 tentang *Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Dinas Pendapatan Daerah.*

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1994 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1985 tentang *Pajak Bumi dan Bangunan.*



PENGANTAR

Saya mahasiswa program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), meminta bantuan kepada Bapak / Ibu untuk mengisi kuesioner yang kami sediakan. Instrumen ini bertujuan untuk menunjang penelitian (tesis) saya tentang Model Penilaian Kinerja Bagi Petugas Pemungut Pajak Bumi dan Bangunan Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

Kuesioner ini bukanlah suatu tes, tidak perlu mencantumkan nama dan tidak ada kriteria bagi jawaban yang benar atau salah. Saya berharap Bapak / Ibu mau bekerja sama dengan memberikan jawaban yang bersifat apa adanya dan sesuai dengan realita. Segala pertanyaan dan pernyataan diajukan sehubungan dengan aktivitas kerja anda pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. Jawaban anda tidak mempengaruhi penilaian apapun, dan identitas beserta jawaban yang saudara berikan akan kami jamin kerahasiaannya.

Atas kerja samanya saya ucapkan terima kasih

PETUNJUK PENGISIAN

1. Pilih satu jawaban saja
2. Lingkarilah satu nomor jawaban yang tersedia. **Contoh** : 1 (2) 3 4
3. Isilah jawaban dengan berdasarkan respon anda terhadap uraian pertanyaan / pernyataan
4. Jawaban TP terwakili oleh angka 0
5. Jawaban JR terwakili oleh angka 1
6. Jawaban KK terwakili oleh angka 2
7. Jawaban SR terwakili oleh angka 3
8. Jawaban SS terwakili oleh angka 4

KETERANGAN

1. Pilihan jawaban merupakan respon anda berdasarkan pengalaman kerja selama bergabung di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto
2. TP = Tidak Pernah
3. JR = Jarang (1-3 kali saja, mulai pertama bekerja di Dispenda hingga saat ini)
4. KK = Kadang-Kadang (sekitar 1-3 kali per bulan)
5. SR = Sering (1-3 kali per minggu)
6. SS = Sangat Sering (Hampir setiap hari)

No	Pertanyaan	TP	JR	KK	SR	SS
		0	1	2	3	4
		TP	JR	KK	SR	SS
1.	Pernahkah hasil pekerjaan anda diterima dengan baik, karena sudah sesuai dengan standar / ketentuan yang telah ditetapkan ?	0	1	2	3	4
2.	Dalam bekerja, apakah sering merasa berhasil dalam menyelesaikan tugas-tugas ?	0	1	2	3	4
3.	Apakah sudah menunjukkan efektivitas dalam tugas adminstratif yang dibebankan kepada anda ? Artinya, seberapa sering laporan administratif pemungutan PBB diterima dengan baik oleh atasan.	0	1	2	3	4
4.	Pernahkah anda menunjukkan kecakapan ketika dihadapkan pada situasi-situasi yang sulit ?	0	1	2	3	4
5.	Seberapa sering anda bisa diterima dengan baik saat berkomunikasi dengan pihak lain ?	0	1	2	3	4
6.	Apakah dalam bekerja, anda pernah bekerjasama dengan orang lain di semua tingkatan ?	0	1	2	3	4
7.	Dalam bekerja, seberapa seringkah anda berinisiatif memberikan gagasan-gagasan yang disertai dengan aplikasi praktis ?	0	1	2	3	4
8.	Pernahkah anda menunjukkan kerja yang dapat diterima dalam pengambilan keputusan ? Artinya, anda pernah memberikan solusi dalam sebuah permasalahan kerja ?	0	1	2	3	4
9.	Dalam pendelegasian, apakah anda juga memberi definisi pertanggungjawaban dan otoritas yang jelas ?	0	1	2	3	4

10.	Apakah anda terbiasa menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal dan <i>dead line</i> yang ditentukan ? Artinya, anda juga sampai pada kesimpulan yang sukses	0	1	2	3	4
11.	Apakah anda merasa sudah menunjukkan peningkatan untuk mencapai standar yang ada ?	0	1	2	3	4
12.	Dalam kerja, pernahkah anda mencoba menciptakan kemungkinan-kemungkinan baru dalam rangka mengembangkan prospektif pemungutan PBB ?	0	1	2	3	4
13.	Pernahkah anda diharapkan oleh pihak lain untuk mengembangkan suatu pendekatan baru yang solutif ?	0	1	2	3	4
14.	Pernahkah mengembangkan hubungan kepercayaan dan penghormatan di lingkungan kerja anda ?	0	1	2	3	4
15.	Pernahkah anda mempertimbangkan fakta dalam membuat keputusan ? Artinya, memberikan pertimbangan-pertimbangan dalam sebuah proses pengambilan keputusan.	0	1	2	3	4
16.	Dalam bekerja, seberapa seringkah anda mendapat keahlian melalui pengalaman, instruksi, dan atau belajar ?	0	1	2	3	4
17.	Dalam bekerja, pernahkah anda memotivasi dan menginspirasi orang lain ?	0	1	2	3	4
18.	Apakah anda terbiasa mendapat dukungan bagi keputusan dan tindakan ?	0	1	2	3	4
19.	Dalam bekerja, apakah anda juga menciptakan strategi, taktik, dan rencana aksi untuk mencapai hasil ?	0	1	2	3	4
20.	Apakah anda terbiasa untuk menawarkan subyek masalah untuk kemudian dapat dipertimbangkan ?	0	1	2	3	4
21.	Apakah anda terbiasa menemukan solusi atas situasi yang membingungkan ?	0	1	2	3	4
22.	Apakah anda merasa bisa berinteraksi di bawah situasi sulit, tanpa mengganggu ?	0	1	2	3	4
		0	1	2	3	4

23	Apakah anda cukup sering mempergunakan pengetahuan tentang PBB dalam bekerja ?	0	1	2	3	4
24	Pernahkah anda menunjukkan otoritas dan kapasitas yang kuat pada orang lain ? Artinya, anda merasa sering berdiskusi dan kompromi untuk mencapai suatu kesepakatan kerja ?	0	1	2	3	4
25	Apakah anda merasa mampu menerima akuntabilitas terhadap kewajiban, tugas, dan tindakan ?	0	1	2	3	4



BUPATI MOJOKERTO

KEPUTUSAN BUPATI MOJOKERTO

NOMOR 14 TAHUN 2001

TENTANG

PENJABARAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI
ORGANISASI DINAS PENDAPATAN DAERAH

BUPATI MOJOKERTO,

enimbang : bahwa dengan telah ditetapkannya Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 3 Tahun 2001 tentang Organisasi Dinas Daerah, maka penjabaran tugas pokok dan fungsi organisasi Dinas Pendapatan Daerah ditetapkan dengan Keputusan Bupati.

- engingat :
1. Undang-undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten di Lingkungan Propinsi Jawa Timur juncto Undang-undang Nomor 2 Tahun 1965 tentang Perubahan Batas Wilayah Kota Praja Surabaya dan Daerah Tingkat II Surabaya ;
 2. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839) ;
 3. Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 246, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4048) ;
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3952) ;
 5. Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 165) ;
 6. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 1999 tentang Teknis Penyusunan Peraturan Perundang-undangan dan Bentuk Rancangan Undang-undang, Rancangan Peraturan Pemerintah dan Rancangan Keputusan Presiden ;

7. Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 3 Tahun 2001 tentang Organisasi Dinas Daerah.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **KEPUTUSAN BUPATI MOJOKERTO TENTANG PENJABARAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI ORGANISASI DINAS PENDAPATAN DAERAH.**

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Keputusan ini, yang dimaksud dengan :

1. Daerah, adalah Kabupaten Mojokerto.
2. Pemerintah Daerah, adalah Pemerintah Kabupaten Mojokerto.
3. Kepala Daerah, adalah Bupati Mojokerto.
4. Sekretariat Daerah, adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto.
5. Sekretris Daerah, adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Mojokerto.
6. Dinas Pendapatan Daerah, adalah Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.
7. Kepala Dinas yang didalamnya termasuk Wakil Kepala Dinas, adalah Kepala Dinas dan Wakil Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.
8. Cabang Dinas, adalah Cabang Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.
9. Unit Pelaksana Teknis Dinas, adalah Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

BAB II DINAS PENDAPATAN DAERAH

Pasal 2

Dinas Pendapatan Daerah, mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagaimana diatur dalam Pasal 6 dan Pasal 7 Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 3 Tahun 2001 tentang Organisasi Dinas Daerah.

KEPALA DINAS

Pasal 3

- (1) Kepala Dinas, mempunyai tugas memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh kegiatan Dinas Pendapatan Daerah.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), Kepala Dinas dibantu oleh seorang Wakil Kepala Dinas yang mempunyai tugas :
 - a. Membantu Kepala Dinas dalam menjalankan wewenang dan kewajibannya ;
 - b. Mengkoordinasikan kegiatan internal satuan kerja lingkup Dinas, Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas ;
 - c. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bagian Kedua

BAGIAN TATA USAHA

Pasal 4

- (1) Bagian Tata Usaha, mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas Dinas Pendapatan Daerah meliputi urusan umum, kepegawaian dan keuangan.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), Bagian Tata usaha, mempunyai fungsi :
 - a. Pelaksanaan koordinasi penyusunan program kerja Dinas, pengumpulan dan pengolahan data ;
 - b. Penyiapan bahan dalam rangka penyusunan anggaran dan pertanggung jawaban keuangan ;
 - c. Pelaksanaan pembinaan organisasi dan tatalaksana ; ✓
 - d. Pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan dan perlengkapan ;
 - e. Pengelolaan urusan rumah tangga, surat menyurat dan kearsipan ;
 - f. Penyiapan data dan informasi, perpustakaan, hubungan masyarakat dan inventarisasi ; ✓
 - g. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan ;

h. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

Pasal 5

(1) Sub Bagian Umum, mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan Tata Naskah Dinas dan Tata Kearsipan ;
- b. Melaksanakan urusan rumah tangga dan protokol ;
- c. Melakukan analisis kebutuhan barang-barang keperluan kantor serta perbekalan lain ;
- d. Mengumpulkan dan mengolah data untuk bahan penyusunan program ;
- e. Merumuskan dan menyusun program dan proyek ;
- f. Melaksanakan analisis dan pengendalian pelaksanaan program dan proyek ;
- g. Menghimpun dan mengolah data serta dokumentasi ;
- h. Melaksanakan tugas-tugas dibidang kelembagaan dan kelembagaan ;
- i. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
- j. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha.

(2) Sub Bagian Kepegawaian, mempunyai tugas :

- a. Menyelenggarakan Tata Usaha Kepegawaian yang meliputi : pengumpulan data pegawai, pembuatan buku induk pegawai, usulan-usulan kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, mutasi pegawai, pengangkatan dalam jabatan serta pemberhentian pegawai ;
- b. Menyusun formasi pegawai dan perencanaan pegawai ;
- c. Melaksanakan tugas pengembangan karier, kesejahteraan pegawai serta usaha peningkatan mutu pengetahuan dan disiplin pegawai ;
- d. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
- e. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha.

(3) Sub Bagian Keuangan, mempunyai tugas :

- a. Menghimpun dan mengolah data untuk penyusunan anggaran rutin dan pembangunan ;
- b. Menyiapkan usulan Anggaran Dinas ;

- c. Mengolah Tata Usaha Keuangan dan Pembukuan serta realisasi APBD ;
- d. Melakukan pembayaran gaji pegawai, keuangan perjalanan Dinas, penyelesaian tuntutan ganti rugi serta biaya-biaya lain sebagai pengeluaran Dinas ;
- e. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
- f. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha .

Bagian Ketiga

SUB DINAS PENDAFTARAN DAN PENDATAAN

Pasal 6

- (1) Sub Dinas Pendaftaran dan Pendataan, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan Daerah meliputi pendaftaran, pendataan serta dokumentasi dan pengolahan data.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), Sub Dinas Pendaftaran dan Pendataan, mempunyai fungsi :
 - a. Pelaksanaan pendaftaran wajib pajak daerah dan wajib retribusi daerah ;
 - b. Pengolahan data obyek dan subyek wajib pajak dan retribusi daerah, pemberitahuan (SPT) serta pemeriksaan ;
 - c. Penyusunan Daftar Induk Wajib Pajak dan Retribusi Daerah ;
 - d. Penyimpanan surat perpajakan dan retribusi daerah ;
 - e. Pelaksanaan penyampaian SPOP PBB yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak kepada para wajib pajak serta menerima kembali isian SPOP tersebut dari para wajib pajak ;
 - f. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan ;
 - g. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

Pasal 7

- (1) Seksi Pendaftaran, mempunyai tugas :
 - a. Mendistribusikan dan menerima kembali formulir pendaftaran yang telah diisi oleh wajib pajak dan retribusi daerah ;

- b. Membuat laporan pendaftaran wajib pajak dan retribusi daerah yang belum diterima ;
- c. Mencatat nama dan alamat calon wajib pajak dan retribusi daerah dalam formulir pendaftaran wajib pajak dan retribusi daerah ;
- d. Menetapkan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD) ;
- e. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
- f. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pendaftaran dan Pendataan.

(2) Seksi Pendataan, mempunyai tugas :

- a. Menghimpun, mengelola dan mencatat data obyek dan subyek pajak dan retribusi daerah ;
- b. Melakukan pemeriksaan lapangan/lokasi dan melaporkan hasilnya ;
- c. Membuat daftar mengenai formulir SPT yang belum diterima kembali ;
- d. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
- e. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pendaftaran dan Pendataan.

(3) Seksi Dokumentasi dan Pengolahan Data, mempunyai tugas :

- a. Membuat dan memelihara Daftar Induk Wajib Pajak dan Wajib Retribusi Daerah ;
- b. Menyediakan kartu pengenal NPWPD ;
- c. Menyimpan arsip surat perpajakan dan retribusi daerah yang berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan ;
- d. Melakukan penyampaian SPOP PBB kepada para wajib pajak serta menerima kembali isian SPOP PBB dari para wajib pajak yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak ;
- e. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
- f. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pendaftaran dan Pendataan.

Bagian Keempat SUB DINAS PENETAPAN

Pasal 8

(1) Sub Dinas Penetapan, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan Daerah meliputi penghitungan, penerbitan surat ketetapan dan angsuran

(2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), Sub Dinas

ADLN-Perpustakaan Universitas Airlangga

Penetapan, mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan perhitungan penetapan pajak dan retribusi daerah ;
- b. Pelaksanaan perhitungan jumlah angsuran pemungutan/ pembayaran/penyetoran atas permohonan wajib pajak dan retribusi daerah yang disetujui ;
- c. Penerbitan dan pendistribusian serta menyimpan arsip surat perpajakan dan retribusi daerah yang berkaitan dengan penetapan ;
- d. Pelaksanaan penerimaan SPPT PBB beserta DHPP PBB dan dokumen PBB lainnya yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak ;
- e. Pendistribusian SPPT PBB beserta DHPP PBB dan dokumen PBB lainnya kepada para wajib pajak dan kepala unit lain yang terkait ;
- f. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan ;
- g. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

Pasal 9

(1) Seksi Penghitungan, mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan perhitungan penetapan pajak daerah dan retribusi daerah ;
- b. Melaksanakan perhitungan penetapan secara jabatan pajak daerah dan retribusi daerah ;
- c. Melaksanakan perhitungan penetapan tambahan pajak daerah dan retribusi daerah ;
- d. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
- e. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penetapan.

(2) Seksi Penerbitan Surat Ketetapan, mempunyai tugas :

- a. Menerbitkan Surat Ketetapan Pajak, Surat Ketetapan Retribusi, Surat Perjanjian Angsuran dan surat-surat ketetapan pajak lainnya ;
- b. Mendistribusikan dan menyimpan arsip surat perpajakan dan retribusi daerah ;
- c. Melakukan penyampaian dan penyimpanan arsip SPPT PBB serta dokumen PBB lainnya dari Dirjen Pajak ;
- d. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan .

- e. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penetapan.

(3) Seksi Angsuran, mempunyai tugas :

- a. Menerima surat permohonan angsuran ;
- b. Menyiapkan surat perjanjian angsuran dan surat penolakan angsuran pemungutan/pembayaran/penyetoran pajak dan retribusi Daerah ;
- c. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
- d. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penetapan.

Bagian Kelima

SUB DINAS PEMBUKUAN DAN PELAPORAN

Pasal 10

- (1) Sub Dinas Pembukuan dan Pelaporan, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan Daerah meliputi pembukuan penerimaan, pembukuan persediaan dan pelaporan.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), Sub Dinas Pembukuan dan Pelaporan, mempunyai fungsi :
 - a. Pelaksanaan pencatatan penetapan dan penerimaan dari pemungutan/pembayaran/penyetoran pajak dan retribusi daerah ;
 - b. Pelaksanaan pencatatan penerimaan dan pengeluaran benda berharga serta uang ;
 - c. Peryiapan laporan realisasi penerimaan dan tunggakan pajak dan retribusi daerah ;
 - d. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan ;
 - e. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

Pasal 11

- (1) Seksi Pembukuan Penerimaan, mempunyai tugas :
 - a. Menerima dan mencatat semua Surat Ketetapan Pajak (SKP) dan Surat Ketetapan Retribusi (SKR) dan surat-surat ketetapan pajak lainnya serta

Surat Pemberitahuan Pajak Terutang Pajak Bumi dan Bangunan (SPPT PBB);

- b. Menerima dan mencatat semua SKP dan SKR serta surat-surat keterangan ketetapan pajak lainnya yang telah dibayar lunas ;
- c. Mencatat penerimaan/pembayaran/penyetoran PBB serta menghitung tunggakan;
- d. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
- e. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pembukuan dan Pelaporan.

(2) Seksi Pembukuan Persediaan, mempunyai tugas :

- a. Menerima dan mencatat tanda terima, bukti penerimaan dan bukti pengeluaran/pengambilan benda berharga ;
- b. Menerima uang hasil pungutan benda berharga ;
- c. Menghitung dan merinci sisa persediaan benda berharga ;
- d. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
- e. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pembukuan dan Pelaporan.

(3) Seksi Pelaporan, mempunyai tugas :

- a. Menyiapkan laporan berkala mengenai realisasi penerimaan dan tunggakan pajak dan retribusi daerah serta PBB ;
- b. Menyiapkan laporan berkala mengenai realisasi penerimaan dan persediaan benda berharga ;
- c. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
- d. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pembukuan dan Pelaporan.

Bagian Keenam

SUB DINAS PENAGIHAN

Pasal 12

- (1) Sub Dinas Penagihan, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan Daerah meliputi penagihan, keberatan dan pengolahan penerimaan sumber lain-lain.

- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud aya. (1), Sub Dinas Penagihan, mempunyai fungsi :
- a. Pelaksanaan kegiatan penagihan pajak dan retribusi daerah ;
 - b. Pelaksanaan pelayanan keberatan dan permohonan banding sesuai dengan batas kewenangannya ;
 - c. Pengelolaan data sumber-sumber penerimaan diluar pajak dan retribusi daerah ;
 - d. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan ;
 - e. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Pasal 13

- (1) Seksi Penagihan, mempunyai tugas :
- a. Menyiapkan surat-surat dan dokumen yang berhubungan dengan penagihan ;
 - b. Mendistribusikan surat-surat dan dokumen yang berhubungan dengan penagihan ;
 - c. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
 - d. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penagihan.
- (2) Seksi Keberatan, mempunyai tugas :
- a. Menerima dan melayani surat keberatan dan surat permohonan banding ;
 - b. Menyiapkan keputusan menerima atau menolak keberatan dan meneruskan penyelesaian permohonan banding ke Majelis Pertimbangan Pajak ;
 - c. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
 - d. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penagihan.
- (3) Seksi Pengolahan Penerimaan Sumber Lain-lain, mempunyai tugas :
- a. Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan lainnya diluar pajak dan retribusi daerah ;
 - b. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
 - c. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penagihan.

SUB DINAS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN OPERASIONAL

Pasal 14

- (1) Sub Dinas Perencanaan dan Pengendalian Operasional, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan Daerah meliputi perencanaan dan pengendalian operasional, penggalan dan peningkatan.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), Sub Dinas Perencanaan dan Pengendalian Operasional, mempunyai fungsi :
 - a. Pelaksanaan perencanaan pendapatan daerah yang bersumber dari pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya serta dari PBB ;
 - b. Pelaksanaan pembinaan teknis operasional, kepada unit kerja daerah yang melaksanakan pemungutan pajak, retribusi dan pendapatan daerah lainnya serta pemungutan PBB ;
 - c. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan ;
 - d. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Pasal 15

- (1) Seksi Perencanaan dan Pengendalian Operasional, mempunyai tugas :
 - a. Menyusun rencana pendapatan daerah dan rencana intensifikasi pemungutan pendapatan daerah ;
 - b. Melakukan pembinaan pelaksanaan tata kerja, penggunaan sarana dan prasarana perpajakan, retribusi serta pendapatan daerah lainnya ;
 - c. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ;
 - d. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Perencanaan dan Pengendalian Operasional.
- (2) Seksi Penggalan dan Peningkatan, mempunyai tugas :
 - a. Mengumpulkan dan mengelola data semua sumber pendapatan daerah ;
 - b. Melaksanakan penggalan potensi pajak, retribusi dan pendapatan daerah lainnya ;


- c. Merumuskan naskah rancangan peraturan daerah dan Keputusan Kepala Daerah tentang perpajakan dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya ,
- d. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan ,
- e. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Perencanaan dan Pengendalian Operasional.

BAB III

KELOMPOK JABATAN FUNGSIONAL

Pasal 16

Kelompok Jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.



BAB IV

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 17

Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Daerah diatur tersendiri.

BAB V

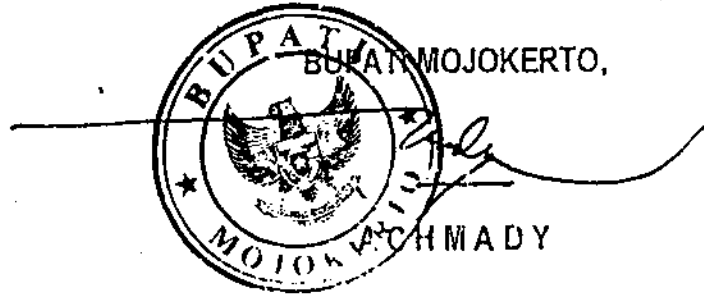
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 18

Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan .

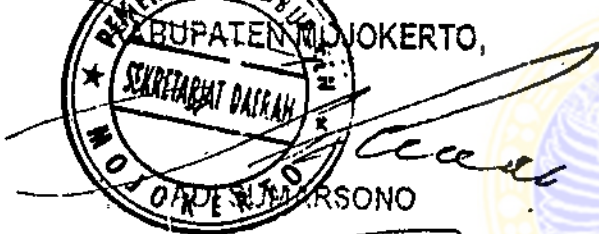
ADLN-Perustakaan Universitas Airlangga
Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan
Keputusan ini dengan penempatannya dalam Lembaran Daerah.

Ditetapkan di Mojokerto
pada tanggal 5 April 2001



diundangkan di Mojokerto
pada tanggal 18 April 2001

SISTEN T... SEKRETARIS DAERAH



EMBARAN DAERAH KABUPATEN MOJOKERTO TAHUN 2001 NOMOR 4 SERI D3



PEMERINTAH KABUPATEN MOJOKERTO

PERATURAN DAERAH KABUPATEN MOJOKERTO

NOMOR 3 TAHUN 2001

TENTANG

ORGANISASI DINAS DAERAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI MOJOKERTO,

Menimbang : bahwa dengan telah diundangkannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka perlu membentuk Organisasi Dinas Daerah yang diatur dalam suatu Peraturan Daerah.

- Mengingat** :
1. Undang-undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten di lingkungan Propinsi Jawa Timur juncto Undang-undang Nomor 2 Tahun 1965 tentang perubahan batas wilayah kotapraja Surabaya dan Daerah Tingkat II Surabaya ;
 2. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839) ;
 3. Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah (Lembaran Negara Tahun 2000, Tambahan Lembaran Negara 3848) ;
 4. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3890) ;
 5. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang kewenangan Pemerintah dan kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3952) ;
 6. Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 165) ;
 7. Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 1999 tentang Teknis Penyusunan Peraturan Perundang-undangan dan bentuk rancangan Undang-undang, rancangan Peraturan Pemerintah dan rancangan Keputusan Presiden.

Dengan Persetujuan
DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KABUPATEN MOJOKERTO

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN DAERAH KABUPATEN MOJOKERTO TENTANG ORGANISASI DINAS DAERAH.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Daerah ini, yang dimaksud dengan :

1. Daerah, adalah Kabupaten Mojokerto.
2. Pemerintah Daerah, adalah Pemerintah Kabupaten Mojokerto.
3. Kepala Daerah, adalah Bupati Mojokerto.
4. Sekretariat Daerah, adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto.
5. Sekretraris Daerah, adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Mojokerto.
6. Dinas Daerah, adalah Dinas Daerah Pemerintah Kabupaten Mojokerto.
7. Kepala Dinas yang didalamnya termasuk Wakil Kepala Dinas, adalah Kepala Dinas dan Wakil Kepala Dinas Daerah Kabupaten Mojokerto.
8. Cabang Dinas, adalah Cabang Dinas Daerah Kabupaten Mojokerto.
9. Unit Pelaksana Teknis Dinas yang selanjutnya disingkat UPTD, adalah Unit pelaksana Teknis Dinas Daerah Kabupaten Mojokerto.

BAB II
PEMBENTUKAN

Pasal 2

- (1) Dengan Peraturan Daerah ini dibentuk Organisasi Dinas Daerah.
- (2) Dinas sebagaimana dimaksud ayat (1), dapat dibentuk Cabang Dinas dan atau UPTD.

Pasal 3

Dinas Daerah sebagaimana dimaksud Pasal 2, adalah :

- a. Dinas Pendapatan Daerah ;
- b. Dinas Kesehatan ;
- c. Dinas Bina Marga ;
- d. Dinas Permukiman, Kebersihan dan Pertamanan ;
- e. Dinas Pengalran ;
- f. Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan ;
- g. Dinas Peternakan dan Perikanan ;
- h. Dinas Perkebunan dan Kehutanan ;
- i. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan ;

- k. Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah
- l. Dinas Perindustrian dan perdagangan
- m. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- n. Dinas Pendidikan
- o. Dinas Perhubungan.

BAB III
KEDUDUKAN
Pasal 4

- (1) Dinas Daerah merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah.
- (2) Dinas Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah.

Pasal 5

- (1) Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas merupakan unsur pelaksana Dinas Daerah yang melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi Dinas Daerah.
- (2) Penjabaran tugas pokok dan fungsi serta bagan struktur organisasi cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas ditetapkan dalam Keputusan Kepala Daerah.
- (3) Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas dipimpin oleh seorang Kepala yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

BAB IV
TUGAS POKOK, FUNGSI DAN STRUKTUR ORGANISASI

Bagian Pertama
Dinas Pendapatan Daerah

Pasal 6

Dinas Pendapatan Daerah mempunyai tugas membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan sebagian urusan rumah tangga Daerah di bidang Pendapatan.

Pasal 7

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud Pasal 6, Dinas Pendapatan Daerah mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan pendaftaran dan pendataan wajib pajak dan retribusi;
- b. Membantu melakukan pendataan obyek dan subyek Pajak Bumi dan Bangunan yang dilaksanakan oleh Direktorat Jendral Pajak dalam hal menyampaikan dan menerima kembali Surat Penetapan Obyek Pajak Wajib Pajak.

- c. Pelaksanaan penetapan besarnya Pajak dan Retribusi Daerah ;
- d. Membantu melakukan penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Tahunan, Surat Ketetapan Pajak, Surat Tagihan Pajak dan Sarana Administrasi Pajak Bumi dan Bangunan lainnya, yang diterbitkan oleh Direktorat Jendral Pajak kepada Wajib Pajak ;
- e. Pelaksanaan pembukuan dan pelaporan atas pungutan dan penyetoran Pajak dan Retribusi Daerah serta Pendapatan Daerah lainnya ;
- f. Pelaksanaan koordinasi dan pengawasan atas pekerjaan penagihan Pajak dan Retribusi Daerah serta penerimaan Asli Daerah lainnya ;
- g. Perencanaan dan pengendalian operasional dibidang pendapatan, penetapan dan penagihan Pajak Daerah Retribusi Daerah, Penerimaan Daerah lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan ;
- h. Pelaksanaan penyuluhan mengenai Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Pendapatan Daerah lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan ;
- i. Pelaksanaan tugas-tugas Ketatausahaan ;
- j. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Daerah.

Pasal 8

- (1) Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah, terdiri dari :
- a. Kepala Dinas ;
 - b. Wakil Kepala Dinas ;
 - ✓ c. Bagian Tata Usaha, membawahi :
 - 1) Sub Bagian Umum ;
 - 2) Sub Bagian Kepegawaian ;
 - 3) Sub Bagian Keuangan.
 - ✓ d. Sub Dinas Pendaftaran dan Pendataan, membawahi :
 - 1) Seksi Pendaftaran ;
 - 2) Seksi Pendataan ;
 - 3) Seksi Dokumentasi dan Pengolahan Data.
 - ✓ e. Sub Dinas Penetapan, membawahi :
 - 1) Seksi Penghitungan ;
 - 2) Seksi Penerbitan Surat Ketetapan ;
 - 3) Seksi Angsuran ;
 - f. Sub Dinas Pembukuan dan Pelaporan, membawahi :
 - 1) Seksi Pembukuan Penerimaan ;
 - 2) Seksi Pembukuan Persediaan ;
 - 3) Seksi Pelaporan.
 - g. Sub Dinas Renagihan, membawahi :
 - 1) Seksi Penagihan ;
 - 2) Seksi Keberatan ;
 - 3) Seksi Pengolahan Penerimaan Sumber Lain-Lain.
 - h. Sub Dinas Perencanaan dan Pengendalian Operasional, membawahi :
 - 1) Seksi Perencanaan dan Pengendalian Operasional ;
 - 2) Seksi Penggalian dan Peningkatan.
 - i. Kelompok Jabatan Fungsional ;
 - j. Cabang Dinas ;
 - k. Unit Pelaksana Teknis Dinas.

