

**PENGARUH TINGKAT KOMPETENSI ADMINISTRATOR
DI KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH
TERHADAP EFEKTIVITAS PENCAPAIAN TARGET
PENERIMAAN PAJAK DAERAH
KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

Diejukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Jurusan Ilmu Administrasi
Program Studi Ilmu Administrasi Negara
pada
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER

Ampl	Medi	Klas
Terma	16 NOV 2000	336
No. Buk	623393	KR1
		P

Oleh :

BENNY KRISNAYANA

NIM. EIC195-156

*Pojok dan
kepojokan*

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2000**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : BENNY KRISNAYANA
N I M : E1C195 146
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN : ILMU ADMINISTRASI
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH TINGKAT KOMPETENSI
ADMINISTRATOR DI KANTOR DINAS
PENDAPATAN DAERAH TERHADAP EFEKTIVITAS
PENCAPAIAN TARGET PENERIMAAN PAJAK
DAERAH KABUPATEN JEMBER
PEMBIMBING : 1. Drs. SOENARJO DW
2. Drs. BUDIJONO MSi.

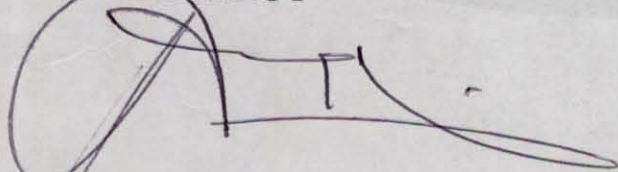
DISETUJUI

DI :

TANGGAL :

Mengetahui:

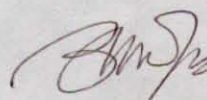
PEMBIMBING I



Drs. SOENARJO DW

NIP. 130 261 690

PEMBIMBING II



Drs. BUDIJONO MSi.

NIP. 131 832 304

LEMBAR PENGESAHAN

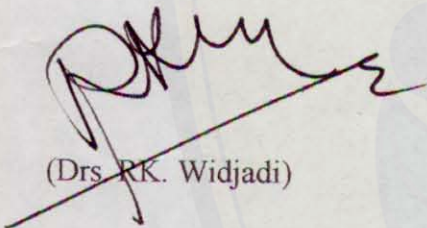
**TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN PANITIA PENGUJI DAN
DITERIMA
OLEH PENGUJI SKRIPSI UNTUK MEMENUHI SALAH SATU
SYARAT UJIAN GUNA MEMPEROLEH GELAR SARJANA
STRATA 1 (S1) JURUSAN ILMU ADMINISTRASI**

PADA

**Hari : Selasa
Tanggal : 10 Oktober 2000
Jam : 12.00 WIB**

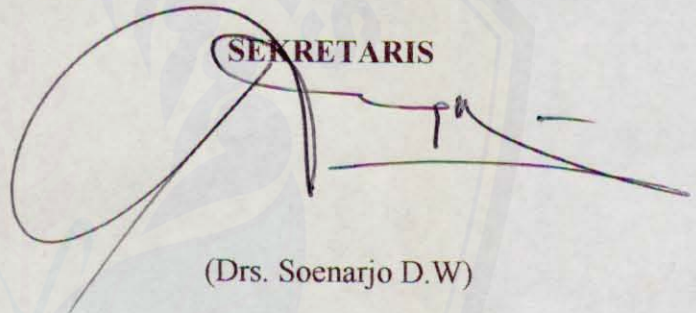
PANITIA PENGUJI

KETUA



(Drs. R.K. Widjadi)

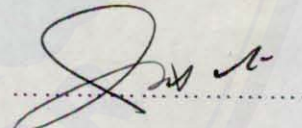

SEKRETARIS



(Drs. Soenarjo D.W)

ANGGOTA

1. Drs. Kholiq Ashari, MSi
2. Drs. Budijono, MSi

**Mengetahui,
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
DEKAN**

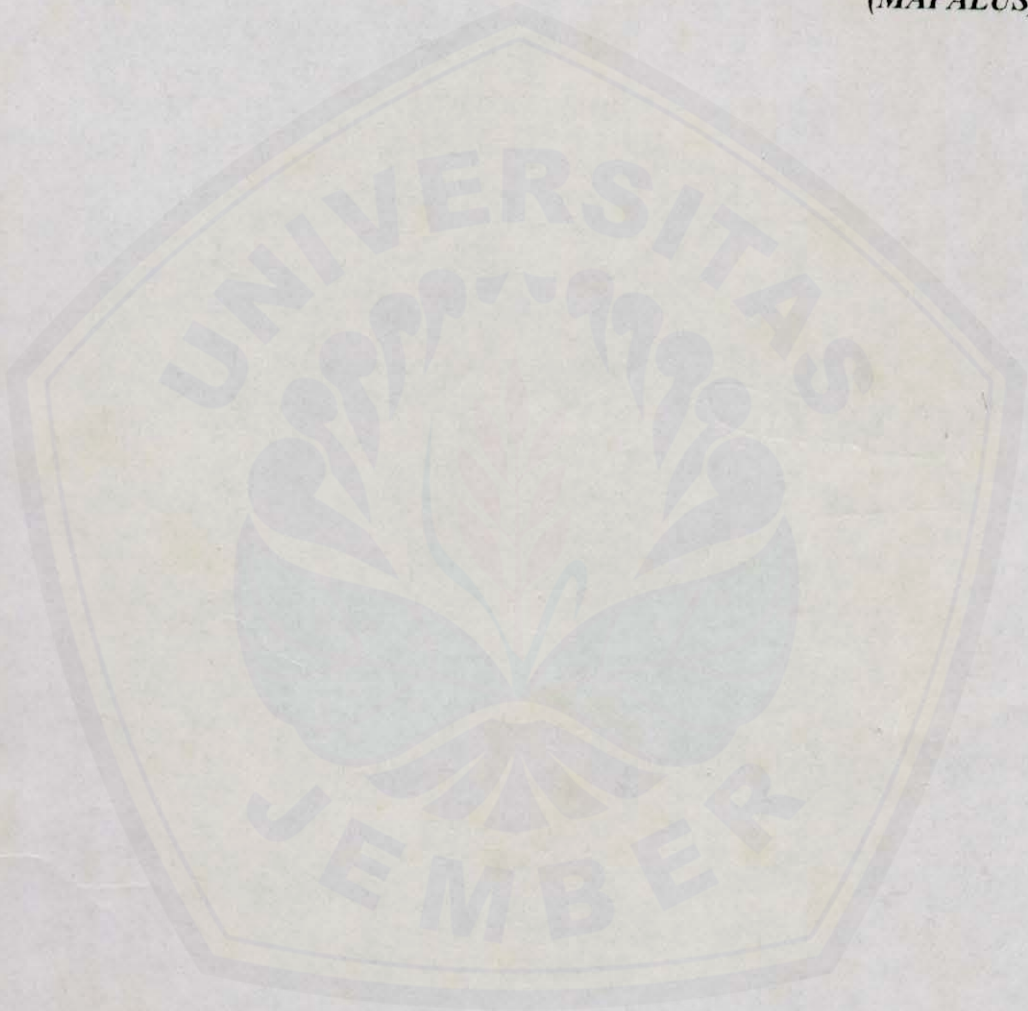


Drs. H. MOCH TOERKI
NIP. 130 524 832

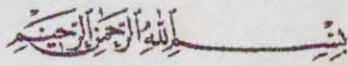
HALAMAN MOTTO

"... satu tekad ...,
... satu tujuan"

(MAPALUS)



HALAMAN KATA PENGANTAR



Puji syukur Penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan Skripsi dengan judul “Pengaruh Tingkat Kompetensi Administrator di Kantor Dinas Pendapatan Daerah terhadap Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Jember”, sebagai salah satu syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu Program Studi Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa penulisan tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini Penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Drs. Anwar, MSi selaku Dosen Wali
2. Drs. Budijono, MSi selaku Pembimbing II yang telah mendampingi dan memberikan segenap waktunya demi terselesaikannya Skripsi ini.
3. Drs. Soenaryo DW selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingannya hingga Skripsi ini terselesaikan
4. Drs. Agus Budihardjo, MSi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi
5. Prof. Drs. H. Moch Toerki, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
6. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan kritik dan saran dalam proses penyusunan Skripsi ini
7. Segenap Civitas Akademika di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
8. Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember
9. Drs. Ahmad Bakri selaku pendamping dalam penelitian di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

10. Keluarga Besar Mahasiswa Pencinta Alam MAPALUS Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang sudah memberi kesempatan untuk mengenal hidup dan kerja keras.
11. Keluarga besar BTN Mastrip di X-7 dan DD 10 terima kasih atas bantuannya selama ini.
12. Bapak Munadjat sekeluarga atas bimbingan, nasihat dan doanya.
13. Everest Computer terima kasih atas pengalaman yang sangat berharganya..
14. Mas '*e-comp*': Gempur, Ganot, Hisa Saparua dan Sabeni
15. Mama Sahadi terima kasih Coffe Morning dan segenap doa-nya
16. Dhulurku, Ariv, Susilih, Niken
17. Juni 'Junnet' Widyastuti tersayang, atas semangat, doa dan harapannya.

Serta berbagai pihak yang telah banyak membantu mulai awal hingga terselainya Skripsi ini.

LEMBAR PERSEMBAHAN

1. Allah SWT, Sesembahan kulo, ingkang Maha kuaos
2. Bapak tuwin Ibu sekalayan,
Inkang sampun paring restu, donga lan
sedaya pepiling minangka tiyang sepuh kula
3. Kang Ragi Chrisma Widiatmoko dan Dies Ferry Krisaputra
Inkang sampun maringi dukungan lan semangat
4. Seliramu kang dadi peparingi Gusti,
Sing tansah cinaket ono ing ati lan sanubariku
5. Sedulurku kabeh ing MPA. Mapalus,
Sing ndadeake uripku saya padang, manteb lan miguna
6. Almamater-ku.

minongko pangeling-eling

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Prosentase Penerimaan Pajak Daerah terhadap Pendapatan Total Daerah Tahun Anggaran 1995/1996 sampai 1999/2000.....	6
Tabel 2	Target dan Realisasi Pajak Daerah Tahun Anggaran 1995/1996 sampai dengan 1999/2000 Kabupaten Jember	8
Tabel 3 a	Jumlah karyawan DIPENDA Kabupaten Jember berdasarkan Tingkat Pendidikan sampai dengan Tahun 2000	59
Tabel 3 b	Pendidikan non Formal yang ada dan pernah diikuti oleh para Karyawan Dinas Pendapatan Daerah	60
Tabel 4	Jumlah Karyawan DIPENDA Kabupaten Jember berdasarkan Seksi / Unit sampai dengan Tahun 2000	61
Tabel 5	Skor Jawaban Responden tentang Tingkat Pendidikan.....	65
Tabel 6	Skor Jawaban Responden tentang Pengalaman Kerja.....	65
Tabel 7	Skor Jawaban Responden tentang Kemampuan Memimpin Organisasi.....	66
Tabel 8	Total Skor Variabel Kompetensi Administrator	66
Tabel 9	Skor Jawaban Responden tentang Produktivitas.....	68
Tabel 10	Skor Jawaban Responden tentang Pencarian Sumber Daya.....	68
Tabel 11	Total Skor Variabel Efektivitas Penerimaan Pajak Daerah.....	69
Tabel 12	Data Skor masing-masing Variabel.....	73
Tabel 13	Ranking Variabel (x) dan Variabel (y).....	73
Tabel 14	Target dan Realisasi Pajak Daerah tahun Anggaran 1995/1996 sampai 1999/2000 PEMDA Kabupaten Jember.....	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Struktur Organisasi
Bagan Susunan Organisasi dan Tata kerja
Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember 62



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL DALAM	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian	14
1.4 Kerangka Teori	14
1.4.1 Konsep Kompetensi Administrator	29
1.4.2 Konsep Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah.....	37
1.4.3 Teori Penghubung.....	39
1.5 Hipotesis	40
1.6 Definisi Operasional	42
1.6.1 Kompetensi Administrator.....	43
1.6.2 Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah	45
1.7 Metode Penelitian	46
1.7.1 Penentuan Populasi	46
1.7.2 Teknik Penentuan Sampel	47
1.7.3 Teknik Pengumpulan Data.....	47
1.8 Metode Analisa Data	50

II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN.....	52
2.1 Pengantar	52
2.2 Kedudukan, Fungsi dan Tugas	52
2.3 Susunan dan Tata Kerja.....	54
2.3.1 Susunan Organisasi.....	54
2.3.2 Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah.....	58
III. PENYAJIAN DATA.....	63
3.1 Pengantar	63
3.2 Variabel Tingkat Kompetensi Administrator (x).....	63
3.2.1 Tingkat Pendidikan.....	64
3.2.2 Pengalaman Kerja.....	64
3.2.3 Kemampuan dalam Memimpin Organisasi	64
3.3 Variabel Eektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak (y).....	67
3.3.1 Produktivitas.....	67
3.3.2 Pencarian Sumber Daya.....	67
IV. ANALISA DAN INTERPRETASI DATA.....	70
4.1 Pengantar	70
4.2 Menganalisa dan Interpretasi Data	70
4.2.1 Memberikan Ranking Observasi.....	72
4.2.2 Menetapkan alfa(α).....	74
4.2.3 Memasukkan dalam Rumus Koefisien <i>rank</i> Spearman.....	74
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	77
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Saran	77



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat ijin penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
2. Surat ijin penelitian dari KAKANSOSPOL Kabupaten Jember
3. Ijin penelitian dari KADIPENDA Kabupaten Jember
4. Kuisioner Penelitian



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia mempunyai wilayah yang sangat luas, kondisi Geografis yang heterogen dan jumlah penduduk yang sangat besar, maka untuk memperlancar pelaksanaan pembangunan dibentuklah daerah, sesuai dengan yang tercantum dalam Pasal 18 UUD 1945 tentang Pembagian Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pasal tersebut menyebutkan : **“Pembagian daerah-daerah Indonesia atas dasar besar dan kecil dengan bentuk pemerintahannya ditetapkan dengan Undang-Undang”**. Selanjutnya dalam Penjelasan Pasal 18 lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut

Oleh karena negara kesatuan Republik Indonesia itu suatu ‘eenheidstaat’ maka Indonesia tidak akan mempunyai daerah dalam lingkungannya yang bersifat ‘staat’ juga. Daerah Indonesia akan dibagi dalam daerah Propinsi dan daerah Propinsi akan dibagi pula dalam daerah yang lebih kecil. Daerah-daerah itu bersifat otonom (streek and local rechtage-meenschappen) atau bersifat administratif berlaku semuanya menurut aturan yang ditetapkan Undang-Undang.

Berdasarkan Pasal 18 UUD 1945 dan Penjelasanannya maka jelaslah bahwa pembentukan daerah harus diikuti sistem Desentralisasi dan Dekonsentrasi yang didukung dengan kebijaksanaan politik. Dekonsentrasi adalah pendelegasian wewenang kepada perangkat atau aparat vertikal yang berada dibawah hierarkinya di daerah, sedangkan penyerahan wewenang dalam rangka Desentralisasi merupakan pendelegasian urusan kepada badan hukum lokal diluar lingkungan hierarkisnya, yang kemudian disebut Daerah Otonom.

Jadi pembentukan daerah otonom bukan bertujuan untuk memecah negara Indonesia menjadi beberapa negara bagian (staat) tetapi untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi daerah dengan menyerahkan tanggung jawab pembangunan kepada masing-masing daerah, ini merupakan salah satu dari beberapa proses pembangunan.

Daerah otonom mempunyai kewajiban untuk membiayai urusan rumah tangga daerahnya termasuk didalamnya pelaksanaan pembangunan daerah. Sedang sumber penerimaan berasal dari Pemerintah Pusat dan Pendapatan Daerah sendiri. Penerimaan yang berasal dari Pemerintah Pusat diambil dari APBN, antara lain:

- a. Subsidi perimbangan keuangan
- b. Bantuan dalam program-program Inpres Pembangunan
- c. Subsidi penyelenggaraan pendidikan SD
- d. Tunjangan kurang penghasilan perangkat Perangkat desa.

Sedangkan Pendapatan Asli Daerah menurut pasal 55 UU nomor 5 tahun 1974 dan diperbarui dengan UU Nomor 18 tahun 1997 adalah:

- a. Hasil Pajak Daerah
- b. Hasil Retribusi Daerah
- c. Hasil Perusahaan Daerah
- d. Lain-lain usaha yang sah.

Sumber-sumber pendapatan tersebut merupakan sumber dari pembiayaan segala aktifitas daerah dalam rangka otonomi daerah.

Perkembangan selanjutnya menunjukkan kecenderungan bahwa otonomi daerah dapat dilaksanakan jika daerah mampu membiayai urusan rumah tangganya dan kemampuan pembiayaan ini diwakili oleh besar kecilnya Pendapatan Asli Daerah. Padahal sampai saat ini besarnya perbandingan Pendapatan Asli Daerah dan Subsidi yang diterima dari Pemerintah Pusat kepada Daerah sangat besar, dimana subsidi Pemerintah masih sangat dominan. Hal ini menunjukkan bahwa kreatifitas penggalan sumber-sumber pendapatan daerah masih sangat rendah, dan hal ini terjadi di hampir semua Daerah. Subsidi hendaknya dapat memacu laju pertumbuhan kearah kemandirian dengan wujud peningkatan kreatifitas dan efektifitas dalam menggali sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah. Dengan demikian subsidi dapat dikatakan sebagai pelengkap anggaran daerah.

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa sumber pendapatan daerah adalah Pendapatan Asli Daerah, Usaha-usaha daerah yang sah dan Subsidi Pemerintah. Dari ketiga jenis sumber pendapatan ini yang dijadikan ciri kemampuan daerah untuk melakukan kegiatannya adalah Pendapatan Asli Daerah. Hal ini disebabkan Pendapatan Asli Daerah benar-benar merupakan hasil penggalian dana dari potensi-potensi yang ada di daerah sendiri dan diharapkan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, sehingga dengan begitu subsidi dari Pemerintah semakin berkurang, dan berarti ketergantungan pada dana Pemerintah Pusat semakin kecil. Berkurangnya subsidi Pemerintah Pusat berarti pula berkurangnya ketergantungan daerah dalam melaksanakan program-program pembangunan pada Pemerintah Pusat.

Sektor pajak, merupakan penyumbang penerimaan Pendapatan Asli Daerah terbesar. Dalam rangka mengoptimalkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah, sektor pajak mempunyai kemungkinan yang sangat besar untuk digali dan diperluas pengelolaannya, karena pajak merupakan iuran masyarakat kepada negara, yang dipungut negara berdasarkan UU serta dapat dipaksakan dengan tidak ada balas jasa secara langsung. Dan penggunaannya adalah untuk membiayai pengeluaran umum.

Ini diperkuat oleh pendapat Wahyutomo (1994:01) yang menyatakan definisi pajak adalah sebagai berikut:

Pajak adalah peralihan kekayaan dari sektor swasta ke sektor publik (pemerintah) berdasarkan Undang-undang yang pemungutannya dapat dipaksakan dengan tidak mendapat imbalan (tegenprestatie) yang secara langsung ditunjukkan, yang berfungsi sebagai alat pendorong, penghambat atau pencegah untuk mencapai tujuan yang ada diluar kepentingan negara.

Dasar hukum Ketentuan Umum dan Tatacara Perpajakan adalah UU nomor 6 tahun 1983 sebagaimana yang telah dirubah dengan UU nomor 9

tahun 1994 tentang Ketentuan Umum dan Tatacara Perpajakan, Karakteristik dan Prinsip Pemungutan Pajak adalah:

1. **Pemungutan pajak merupakan perwujudan dan salah satu kewajiban kenegaraan dan pengabdian dan peran serta warga negara dan anggota masyarakat atau wajib pajak untuk membiayai keperluan Pemerintah dan Pembangunan nasional.**
2. **Anggota masyarakat wajib pajak diberikan kepercayaan sepenuhnya untuk menghitung / membayar dan melapor sendiri pajak yang terutang (self assesment) sehingga melalui sistem ini pelaksanaan administrasi perpajakan diharapkan dapat dilaksanakan dengan lebih mudah, tertib dan terkendali.**
3. **Tanggung jawab atas kewajiban pelaksanaan pajak berada pada anggota masyarakat wajib pajak sendiri. Pemerintah, dalam hal ini aparat perpajakan (fiskus) sesuai dengan fungsinya berkewajiban melakukan pembinaan, penelitian dan pengawasan serta pemeriksaan terhadap pelaksanaan kewajiban perpajakan wajib pajak berdasarkan ketentuan yang telah digariskan dalam peraturan perundang-undangan perpajakan.**

Karena sifat pajak yang dapat dipaksakan dan wajib tersebut, maka terdapat kemungkinan yang sangat besar untuk mengembangkan sektor ini dengan cara memberikan pelayanan yang terbaik. Karena dengan pelayanan yang terbaik dari aparat perpajakan, tentunya akan menggugah kesadaran para wajib pajak untuk secara sadar menyelesaikan kewajibannya. Dan hal itu perlu juga didukung oleh sistem administrasi perpajakan yang lebih mudah, tertib dan terkendali.

Dengan lahirnya UU Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Otonomi Daerah, mendorong tiap-tiap daerah untuk selalu mampu dalam menangani masalah keuangan yang ada di daerahnya. Selain itu pula ini membawa dampak yang lebih baik lagi dimana daerah akan semakin mampu berimprofisasi dalam menggali sumber-sumber keuangan yang ada di daerahnya. Karena daerahlah yang paling mengetahui keseluruhan potensi yang ada dan memungkinkan dikembangkan guna mendukung sektor pembiayaan pembangunan daerah terutama sekali potensi pajak daerah yang ada.

Pada hakikatnya tidak ada pengertian perbedaan yang pokok antara Pajak Negara dan Pajak Daerah. Mardiasmo (1995;51) menyatakan :

Ruang lingkup pajak daerah terbatas pada obyek pajak yang belum dikenakan oleh negara (pusat). Disamping itu ada ketentuan bahwa pajak dari daerah yang lebih rendah tingkatannya tidak boleh memasuki obyek pajak dari daerah yang lebih tinggi tingkatannya. Tarif pajak daerah ditentukan oleh Pemerintah daerah.

Selanjutnya jenis-jenis Pajak Daerah yang umumnya dipungut di Daerah menurut pandangan para sarjana serta menurut perundangan yang berlaku, Pajak Daerah terdiri dari:

1. Pajak Rumah Tangga
2. Pajak Kendaraan Bermotor
3. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor
4. Pajak Perusahaan
5. Pajak Tontonan
6. Pajak Kendaraan Tanpa Mesin
7. Pajak Reklame
8. Pajak Sepeda
9. Pajak yang disebut Cass
10. Pajak Anjing
11. Pajak Pembangunan I
12. Pajak Bangsa Asing
13. Pajak Sarang Burung
14. Pajak Denda Pajak

Kabupaten Jember sesuai dengan Undang-Undang Nomor 18 tahun 1997 dan Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 10 Tahun 1998 dan dtindaklanjuti dengan Instruksi Bupati Kepala daerah Nomor 02 tahun 1998, terhitung sejak tanggal 23 Mei 1998 terjadi penghapusan Pajak-Pajak Daerah yang dianggap membebani masyarakat dan dianggap menyebabkan terjadinya ekonomi biaya tinggi (High Consumption), sehingga apabila

sebelum terbitnya surat keputusan ini ada 14 macam jenis pajak daerah di Kabupaten Jember terjadi pengurangan hingga menjadi berjumlah 6 macam jenis pajak daerah, antara lain:

1. Pajak Hotel dan Restoran
2. Pajak Hiburan
3. Pajak Reklame
4. Pajak Penerangan Jalan
5. Pajak Pengambilan & Pengolahan Bahan Galian
6. Pajak Pemanfaatan Air bawah Tanah

Hal yang menarik, adalah bahwa dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah yang mengamanatkan masing-masing daerah untuk mengembangkan dan menggali potensi daerahnya semaksimal mungkin guna mendukung pelaksanaan pembangunan.

Usaha ini, dalam hal penarikan pajak daerah baik secara intensifikasi tentunya akan terhalang oleh peraturan Undang-Undang Nomor 18 tahun 1997 yang belum dihapus dan mengharuskan menghilangkan atau meniadakan Pajak Daerah yang bisa memberatkan kehidupan masyarakat. Da hal inilah yang semakin membuat menarik studi mengenai pajak daerah.

Berikut antara penerimaan daerah yang berasal sektor pajak dengan keseluruhan pendapatan daerah mulai tahun anggaran 1995/1996 sampai 1997/1998. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Prosentase Penerimaan Pajak Daerah Terhadap Pendapatan Total Daerah Tahun Anggaran 1995/1996 sampai 1997/1998

Tahun Anggaran	Pajak Daerah	Pendapatan Total Daerah	Prosentase (%)
1995/1996	2.593.034.000	17.977.054.394	15.90
1996/1997	3.261.250.000	23.722.483.761	14.58
1997/1998	3.594.300.000	23.056.343.724	15.61

Sumber : Dipenda Kabupaten Jember

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dari tahun ke tahun penerimaan daerah pada sektor pajak terus mengalami peningkatan walaupun peningkatan yang terjadi adalah sedikit demi sedikit, pada tahun anggaran 1995/1996 penerimaan pajak daerah sebesar Rp 2.593.034.000, yang berarti hanya 15,90% dari penerimaan total daerah, selanjutnya tahun anggaran 1996/1997 penerimaan pajak daerah sebesar Rp 3.261.250.000, dengan penerimaan total daerah Rp 23.722.483.761, yang berarti dapat mencapai 14,58% dari penerimaan total daerah, dan yang terakhir yaitu tahun anggaran 1997/1998 penerimaan pajak daerah sebesar Rp 3.594.300.000, sedang penerimaan total daerah sebesar Rp 23.056.343.724 jadi pada tahun anggaran ini pajak daerah dapat menyumbangkan penerimaannya sebesar 15,61% terhadap penerimaan total daerah.

Peningkatan penerimaan Pajak Daerah tidak bisa dipisahkan dari peran Dinas Pendapatan Daerah sebagai bagian unsur organisasi administratif pemerintahan yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan daerah dalam arti keberhasilan pencapaian target penerimaan Pajak Daerah tergantung pada peran aparat Dinas Pendapatan Daerah sebagai unsur pelaksana. Demikian pula dalam hal ini Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember, adalah bagian dari Pemerintah Daerah yang paling bertanggung jawab pada keberhasilan pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Jember.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut diperlukan wadah atau organisasi, dalam hal ini adalah Dinas Pendapatan Daerah sebagai wadah atau bekerjasama dalam pencapaian tujuan. Sedangkan yang dimaksud Organisasi menurut Terry (dalam Sarwoto, 1975;227) adalah sebagai berikut, **"Organisasi berasal dari perkataan 'organism' yaitu suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi hingga hubungan satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan"**.

Dalam buku yang sama White (ibid;14) mendefinisikan organisasi dalam dua pengertian, yaitu:

1. **Organisasi adalah pola hubungan yang ditetapkan secara formal oleh hukum dan oleh top manajemen (organisasi Formil)**
2. **Organisasi adalah tata hubungan kerja (work relationship) yang terjelma dari hubungan kerjasama antar sejumlah orang dalam suatu jangka waktu yang panjang (organisasi non-formil).**

Dari berbagai definisi dan pengertian yang dikemukakan para ahli tersebut secara umum dapat disimpulkan bahwa, unsur dasar organisasi adalah:

1. Anggotanya terdiri dari dua orang atau lebih
2. Adanya kerjasama dan pengaturan hubungan
3. Adanya tujuan yang ingin dicapai.

Tabel 2. Target dan Realisasi Pajak Daerah Tahun Anggaran 1995/1996 sampai 1999/2000 PEMDA Kabupaten Jember

Tahun Anggaran	Target	Realisasi	Prosentase (%)
1995/1996	2.593.034.000	2.858.947.402	110.25
1996/1997	3.264.250.000	3.459.198.970	105.97
1997/1998	3.594.300.000	3.600.843.506	100.18
1998/1999	3.222.161.210	3.699.583.274	114.82
1999/2000	4.430.000.000	3.618.415.370	81.68

Sumber : Dipenda Kabupaten Jember

Dari tabel tersebut diatas, yaitu tabel 2 dapat dilihat bahwa pada tahun anggaran 1995/1996 target penerimaan dapat tercapai yaitu target penerimaan sebesar Rp 2.2.593.034.000,- dengan realisasi penerimaan sebesar Rp 2.858.947.402,- yang berarti telah tercapai target sebesar 110,25 %. Pada tahun anggaran 1996/1997, target penerimaan sebesar Rp 3.267.250.000,- dengan realisasi penerimaan sebesar Rp 3.459.198.970,- yang berarti telah tercapai target sebesar 105,97 %. Pada tahun anggaran

1997/1998 target penerimaan pajak daerah sebesar Rp 3.594.300.000,- dapat diikuti dengan realisasi penerimaan sebesar Rp 3.600.843.506,- yang berarti dapat tercapai sebesar 100,18 %, kemudian pada tahun anggaran 1998/1999 target penerimaan pajak daerah sebesar Rp 3.222.161.210,- dapat diikuti dengan realisasi penerimaan sebesar Rp 3.699.583.274,- yang berarti dapat tercapai sebesar 114,82 %. Dan yang terakhir terlihat adalah tercapainya target pajak daerah pada tahun anggaran 1999/2000 sebesar 4.430.000.000,- dengan realisasi sebesar Rp 3.618.415.370,- atau dapat terealisasi sebesar 81,68 %.

Dalam rangka perolehan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Jember dibentuklah organisasi Dinas Pendapatan Daerah. Pembentukan organisasi ini harus diiringi pula oleh berbagai faktor lain guna menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Diantara faktor tersebut adalah Tingkat Kompetensi Administrator dalam menjalankan tugas yang diembannya. Disamping itu perlu diperhatikan faktor efektivitas yang dalam penelitian ini menganalisa efektivitas pencapaian target penerimaan Pajak Daerah. Kurang adanya efektivitas pencapaian target penerimaan Pajak Daerah, tujuan organisasi berarti belum tercapai.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Indrawijaya (1989;225) bahwa **“Untuk menilai apakah suatu organisasi efektif atau tidak secara keseluruhan, ditentukan oleh apakah tujuan organisasi tercapai dengan baik atau tidak”**.

Sesuai dengan pendapat diatas terlihat bahwa apabila suatu organisasi mampu merealisasikan tujuannya, maka maka organisasi itu dikatakan telah efektif. Oleh karena itu pencapaian target penerimaan pajak daerah harus dipelihara dan ditingkatkan agar efektivitas yang ada di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dapat berjalan baik.

Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Jember tak lepas dari peranan semua pihak terutama yang berada di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah dan dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya:

Pertama adalah peranan tingkat kompetensi para Administrator yang terkait dengan permasalahan tersebut. Kompetensi merupakan hal yang sangat menentukan bagi terlaksananya tugas ataupun kewajiban seseorang dalam posisi apapun. Dengan sumber daya manusia yang berkompeten akan sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Sebab bagaimanapun bagusny suatu mekanisme kerja dibuat, tidak akan berjalan tanpa didukung dan digerakkan oleh orang-orang yang berkompeten dan berkualitas. Dan dalam hal ini orang-orang yang dimaksudkan adalah para Administrator yang ada di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Sebab para administrator ini selain sebagai pelaksana teknis juga merupakan penentu kebijakan guna tercapainya tujuan organisasi. Para Administrator inilah yang nantinya menjadi obyek dalam penelitian ini, dimana melalui peran administrator inilah kemungkinan terjadi kenaikan yang berarti pada pencapaian target penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Jember. Dari penilaian awal, salah satu faktor yang paling berpengaruh adalah Tingkat Kompetensi Administrator.

Kedua adalah Spesialisasi dimana setiap organisasi yang sudah sangat dinamis pasti akan menspesialisasi anggota sesuai dengan kemampuan dan kemauannya. Hal ini dengan tujuan memudahkan mekanisme kerja dan pembagian tugas dalam organisasi itu sendiri, sehingga tujuan akan dapat dicapai secara lebih efektif. Yang perlu disadari adalah spesialisasi tidak akan berjalan optimal bila tidak didukung dengan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan atau kompetensi. Spesialisasi yang merupakan proses pembentukan dan pematangan

kemampuan seseorang agar benar-benar menguasai tugas dan bidang kerjanya. Proses ini dapat diraih melalui pendidikan non formal yang berorientasi pada peningkatan kemampuan baik yang berupa pelatihan, penataran, kursus maupun pendidikan penjenjangan yang diikuti maupun yang diadakan oleh instansi.

Proses pendidikan ini akan mengasah kemampuan dan pengalaman seseorang pada bidang kerja yang hendak ditempatinya atau tugas yang akan dijalankannya, yang mungkin tidak diperoleh melalui jalur pendidikan formal. Dan rata-rata justru melalui pendidikan non formal semacam inilah seseorang akan lebih siap dan mampu menjalankan tugas dan fungsinya di organisasi.

Ketiga adalah Departementasi. Organisasi yang memiliki banyak tujuan perusahaan dan terdiri dari beberapa komponen pasti akan membagi orang-orangnya kedalam beberapa departemen, hal ini perlu dilakukan guna pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Departementasi akan lebih memudahkan mekanisme kerja organisasi selain itu akan lebih meringankan beban masing-masing bagian sebab tugas telah terbagi secara merata. Hal inipun tentunya perlu ditunjang oleh anggota departemen yang berkompeten serta perlu adanya pelaksana teknis dan penentu kebijakan per departemen yang telah memiliki kompeten di bidangnya.

Keempat adalah faktor-faktor eksternal organisasi. Faktor eksternal yang dimaksudkan disini adalah kebijaksanaan pemerintah secara umum, dan latar belakang sosial ekonomi masyarakat. Karena fokus pembicaran dalam penelitian ini adalah masalah Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah maka Kebijakan pemerintah yang dimaksudkan adalah Kebijakan mengenai tatacara perpajakan dan

kondisi dari subyek pajak itu sendiri. Dengan adanya Kebijakan secara umum dari pemerintah dan kondisi di lapangan yang dinamis sekali, maka diperlukan kebijaksanaan khusus yang merupakan penjelasan dari kebijaksanaan umum yang ada. Kedua kebijakan ini tidak akan berjalan seiring bila tidak ditetapkan secara proporsional oleh orang yang tahu mengenai kondisi di lapangan. Dan penentuan kebijaksanaan khusus ini merupakan tugas dari administrator untuk menjalankannya.

Kondisi sosial masyarakat disini terutama menyangkut masalah mata pencaharian dan tingkat pendidikan masyarakat. Hal tersebut akan berpengaruh pada kesadaran masyarakat akan kewajibannya membayar pajak. Masyarakat dengan tingkat ekonomi yang baik serta latar belakang pendidikan akan sangat berpengaruh pada pencapaian target pajak daerah dalam artian mereka relatif akan mempunyai kesadaran yang lebih tinggi.

Dari keempat hal yang mementukan proses pencapaian target penerimaan pajak daerah diatas, terlihat sekali bahwa kompetensi administrator merupakan komponen terpenting dalam hal pencapaian target penerimaan pajak daerah, untuk itulah dalam penelitian ini akan difokuskan pada tingkat kompetensi administrator dalam rangka efektivitas pencapaian target penerimaan pajak daerah. Sebab para administrator inilah yang nantinya menangani masalah spesialisasi tugas yang ada dalam organisasi Dinas Pendapatan Daerah, penetapan kebijaksanaan maupaun evaluasi pelaksanaan kebijakan.

Sehubungan dengan Kompetensi Administrator ini Kusmana (1987;43) berpendapat bahwa:

Kompetensi adalah kemampuan umum yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung penampilan (performance) dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama bagi penampilan yang memuaskan dalam menjalankan suatu jabatan atau pekerjaan.

Selanjutnya dikatakan oleh Hemblin, Miller serta Wiggins (dalam Prisma, 4 april 1995) bahwa **“Kompetensi Administrator dan Efektivitas suatu organisasi mempunyai Interkorelasi”**.

Dari dua pendapat diatas semakin memperkuat dugaan awal bahwa pencapaian target penerimaan Pajak Daerah salah satunya dipengaruhi oleh Kompetensi Administrator.

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan langkah awal dari suatu penelitian ilmiah, untuk itu masalah harus dirumuskan dengan jelas dan tegas. Karena perumusan masalah tersebut merupakan pedoman untuk melakukan langkah selanjutnya. Agar dapat merumuskan masalah dengan benar, maka masalah yang dipilih harus sesuai aspek dan ciri-ciri dimensi tertentu serta hubungan antar variabel yang diteliti.

Sehubungan dengan ini Loedin (1976;11) mengungkapkan syarat bagi penelitian yang baik adalah:

1. Menunjukkan dua variabel atau lebih
2. Persoalan harus ditegaskan dalam bahasa yang jelas dan untuk mudahnya dituangkan dalam kalimat tanya
3. Persoalan harus memungkinkan pengukuran empiris.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini rumusan masalah yang hendak diteliti adalah;

“Adakah pengaruh antara Tingkat Kompetensi Administrator di Kantor Dinas Pendapatan Daerah dengan Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Jember?”

Selanjutnya apabila terbukti maka analisis lebih lanjut adalah mengungkapkan, **“Sejauhmana pengaruh Kompetensi Administrator di Kantor Dinas Pendapatan Daerah terhadap Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Jember?”**

1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

Tujuan Penelitian disini adalah untuk mengetahui pengaruh tingkat Kompetensi Administrator di lingkungan kantor Dinas Pendapatan Daerah pada Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Jember.

Kegunaan penelitian, yaitu:

- A. Memberi sumbangan pemikiran yang dapat dipergunakan dalam mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam usaha Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah.
- B. Dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut di bidang perpajakan.

1.4 Kerangka Teori

Pengertian daripada teori seperti dikemukakan oleh Tjokrowinoto (1991;8) sebagai berikut:

Teori merupakan serangkaian hubungan dari konsep definisi-definisi yang melukiskan sistematika hubungan dari gejala sosial maupun natural dengan maksud untuk menerangkan dan memprediksi hubungan antara gejala tersebut. Dengan demikian teori menuntut adanya konseptual (construct devinition) dari konsep atau konstruk sebagai elemen terkecil teori mempunyai arti representatif simbolik.

Konsepsi dasar dalam suatu penelitian mempunyai maksud dan fungsi sebagai penyederhanaan dan sekaligus memberikan landasan kerangka berpikir untuk membahas dan mengkaji masalah yang menjadi inti suatu penelitian. Konsep menurut Kartono (1982;102) adalah sebagai berikut:

Konsep merupakan sederetan kata-kata yang secara jelas mengutarakan sesuatu atau peristiwa yang bisa diverifikasikan. Konsep ini adalah sebagian pemikiran yang mencoba menggambarkan dengan deret kata-kata tentang eksistensi daripada suatu fenomena sosial dengan ciri-cirinya yang karakteristik.

Lebih lanjut diungkapkan oleh Singarimbun (1988;17) pengertian mengenai konsepsi dasar adalah sebagai berikut, **“Konsepsi dasar adalah suatu pandangan teoritis dari definisi yang mendasari pemikiran kita guna mencapai jalan keluar atau pemecahan daripada persoalan yang perlu diselidiki tujuannya dengan jalan menggabungkan peristiwa”**.

Konsepsi dasar dapat memberikan suatu landasan berpikir dalam pemecahan suatu masalah. Konsep merupakan rangkaian terkecil dari suatu teori yang dapat dijadikan alat menganalisa gejala sosial maupun gejala natural. Hampir pada setiap aspek kehidupan manusia ini, tidak dapat dipisahkan dari keterlibatannya dengan organisasi. Semenjak manusia lahir sampai nanti manusia meninggalkan dunia ini, organisasi selalu ikut campur. Dari gejala ini kelihatan betapa luasnya interfensi organisasi pada kehidupan manusia. Akibat dari interfensi ini, maka suatu gejala lain yang nampak ialah hubungan manusia dengan manusia lain ditandai dengan sifat formal dan struktural.

Namun ada baiknya sebelum melangkah pada permasalahan secara terperinci ada baiknya diungkap permasalahan yang menyangkut definisi organisasi. Sebab perumusan mengenai definisi organisasi sendiri, tergantung pada konteks dan perspektif tertentu, darimana seseorang akan merumuskannya.

Menurut Terry (dalam Sarwoto, 1975;227) pengertian dari organisasi adalah, **“Organisasi berasal dari perkataan ‘organism’ yaitu suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi hingga hubungan satu dengan yang lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan”**.

kondisi dari subyek pajak itu sendiri. Dengan adanya Kebijakan secara umum dari pemerintah dan kondisi di lapangan yang dinamis sekali, maka diperlukan kebijakan khusus yang merupakan penjelasan dari kebijakan umum yang ada. Kedua kebijakan ini tidak akan berjalan seiring bila tidak ditetapkan secara proporsional oleh orang yang tahu mengenai kondisi di lapangan. Dan penentuan kebijakan khusus ini merupakan tugas dari administrator untuk menjalankannya.

Kondisi sosial masyarakat disini terutama menyangkut masalah mata pencaharian dan tingkat pendidikan masyarakat. Hal tersebut akan berpengaruh pada kesadaran masyarakat akan kewajibannya membayar pajak. Masyarakat dengan tingkat ekonomi yang baik serta latar belakang pendidikan akan sangat berpengaruh pada pencapaian target pajak daerah dalam artian mereka relatif akan mempunyai kesadaran yang lebih tinggi.

Dari keempat hal yang menentukan proses pencapaian target penerimaan pajak daerah diatas, terlihat sekali bahwa kompetensi administrator merupakan komponen terpenting dalam hal pencapaian target penerimaan pajak daerah, untuk itulah dalam penelitian ini akan difokuskan pada tingkat kompetensi administrator dalam rangka efektivitas pencapaian target penerimaan pajak daerah. Sebab para administrator inilah yang nantinya menangani masalah spesialisasi tugas yang ada dalam organisasi Dinas Pendapatan Daerah, penetapan kebijakan maupaun evaluasi pelaksanaan kebijakan.

Sehubungan dengan Kompetensi Administrator ini Kusmana (1987;43) berpendapat bahwa:

Kompetensi adalah kemampuan umum yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung penampilan (performance) dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama bagi penampilan yang memuaskan dalam menjalankan suatu jabatan atau pekerjaan.

Dalam buku yang sama White (dalam Sarwoto, 1975;14) mendefinisikan organisasi dalam dua pengertian yaitu:

1. **Organisasi adalah pola hubungan yang ditetapkan secara formal oleh hukum dan top manajemen (organisasi formil)**
2. **Organisasi adalah tata hubungan kerja (work relationship) yang terjelma dari hubungan kerjasama antar sejumlah orang dalam suatu jangka waktu yang panjang (organisasi non-formil).**

Organisasi menurut perumusan berbagai definisi oleh para ahli yang dibuat Toha (1984;128-129) adalah :

Organisasi dapat dirumuskan sebagai kolektifitas orang-orang yang bekerjasama secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu. Kolektifitas tersebut berstruktur, terbatas dan beridentitas yang dapat dibedakan dengan kolektifitas-kolektifitas lainnya.

Berdasarkan uraian dan definisi-definisi diatas maka dapat dijabarkan lagi konsepsi organisasi yang terdiri dari berbagai paradigma.

1. Paradigma-Paradigma Organisasi

a. Paradigma Tradisional / Klasik

Dalam paradigma tradisional atau klasik, oleh Lubis dan Husaini (tanpa tahun) menyatakan bahwa:

Organisasi dapat digambarkan sebagai suatu mesin yang bekerja sesuai keteraturan dan keajegan tertentu, yang menekankan adanya suatu tingkat produktivitas tertentu yang ingin mencapai taraf efisiensi dan efektivitas tertentu yang dikendalikan oleh suatu legitimasi otoritas pimpinan.

Dasar paradigma ini adalah pemahaman bahwa organisasi sebagai kelompok manusia ekonomis yang rasional. Oleh sebab itu lewat suatu pembagian tugas, spesialisasi dan hubungan kerja yang hierarkis, maka usaha pencapaian tujuan bersama akan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian pemahaman organisasi dari paradigma ini menekankan adanya peningkatan efisiensi melalui pengerangkaan (structuring) dan pengendalian (controlling).

Paradigma organisasi seperti ini umumnya dikenal sebagai pemahaman teori organisasi klasik. Perwujudan yang nampak dari konsepsi klasik ini, organisasi disusun berdasarkan prinsip struktur piramida, kesatuan komando, spesialisasi yang didasarkan fungsipembagian kerja lini dan staff.

b. Paradigma Neo Klasik

Paradigma Neo Klasik atau disebut juga pendekatan Human Relation karena perhatiannya terpusat pada aspek hubungan antar manusia dalam organisasi. Pendekatan Neo Klasik ini bertumpu pada beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Organisasi adalah sebagai suatu sistem sosial dimana hubungan antara para anggotanya merupakan interaksi sosial.
2. Interaksi sosial ini menyebabkan munculnya kelompok non formal dalam organisasi yang memiliki norma sendiri dan menjadi pegangan seluruh anggota kelompok.
3. Interaksi sosial antar anggota organisasi perlu diarahkan agar pengaruhnya positif bagi prestasi kelompok maupun individu, karenanya diperlukan adanya saluran komunikasi yang efektif.
4. Kelompok non formal ini bisa saja memiliki tujuan yang berbeda dengan kepentingan organisasi. Karenanya pola kepemimpinan yang hanya memperhatikan struktur formal perlu dilengkapi dengan perhatian terhadap aspek psiko-sosial pekerja agar tujuan kelompok non formal ini dapat diarahkan sesuai dengan kepentingan kelompok.

Prinsip pendekatan ini terpusat pada hubungan antar manusia dalam organisasi dan kurang memperhatikan struktur, pembagian tugas-wewenang dan tanggung jawab ataupun anatomi organisasi.

c. Paradigma Modern

Dalam paradigma modern ini Lubis dan Husaini (tanpa tahun) menyatakan:

Organisasi dilihat sebagai suatu organism, yaitu sebagai suatu sistem yang hidup dengan penekanan pada unsur manusia sebagai instrumen utama. Konsepsi ini tidak memandang produksi sebagai faktor utama dalam organisasi, sehingga efisiensi dan efektivitas merupakan warna dalam usaha pencapaian tujuan.

Hal yang dianggap penting dalam paradigma modern ini ialah manusia dalam organisasi yang mempunyai keseimbangan dengan faktor lingkungan (psycho-social sistem). Pandangan baku dari konsepsi ini adalah menganalisis organisasi dalam situasi yang sebenarnya.

Paradigma organisasi modern lebih menitikberatkan pada faktor manusianya dan cara manusia tersebut berperilaku dalam kegiatan organisasi senyatanya. Adapun perilaku tersebut banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan, disamping faktor-faktor yang berasal dari dalam dirinya sendiri. Oleh karena itu paradigma modern sangat memperhitungkan variabel-variabel lingkungan sebagai hal yang sangat menentukan.

Berangkat dari ketiga paradigma diatas, yang perlu dilihat lagi adalah semua pendekatan ini sangat penting dan tidak ada yang paling benar. Ketiganya perlu kita pelajari dan dipahami sebagai bahan kajian dan pemahaman untuk mempelajari masalah keorganisasian. Selain daripada pendekatan organisasi yang perlu diingat juga adalah masalah sistem-sistem keorganisasian yang biasa mengiringi paradigma-paradigma itu. Untuk itu disini akan dibahas dua sistem yang biasanya mengiringi paradigma keorganisasian seperti yang sudah dijelaskan diatas.

2. Sistem-Sistem Organisasi

a. Sistem Tertutup (Closed System)

Sistem ini dasar pemikirannya banyak dipengaruhi oleh ilmu-ilmu fisika dan diterapkan pada suatu sistem yang mekanistik. Konsentrasi perhatiannya ialah pada hal-hal yang bersifat internal dengan menekankan pada pendekatan rasionalitas.

Sesuai yang diungkapkan oleh Toha (1993; 13):

Organisasi dipandang sebagai suatu kesatuan yang independen, tidak ada ikatan atau keterkaitan dengan variabel lainnya. Untuk itu setiap permasalahan yang ada selalu dicari penyebabnya dari faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (internal factors).

Sifat yang menonjol dari sistem ini adalah adanya kecenderungan yang kuat untuk bergerak mencapai keseimbangan dan entropi yang statis. Sifat ini menunjukkan adanya kebakuan keseimbangan dan tidak adanya potensi untuk membangkitkan daya kerja dan usaha-usaha transformasi.

b. Sistem Terbuka

Sistem terbuka mengutamakan adanya interaksi hubungan yang berkelanjutan dengan lingkungan organisasi. Dengan demikian sistem ini akan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu atau keseimbangan yang dinamis. Toha (1993;139) menyatakan, "... **sistem ini mempunyai proses putaran yang kontinyu yang menyebabkan daya hidupnya berkelanjutan sehingga organisasi dipandang sebagai suatu hal yang dinamis dan senantiasa berubah**".

Dalam pengertian umum, sistem terbuka ini lebih menekankan saling hubungan dan saling ketergantungan antar unsur-unsur organisasi yang bersifat sosial dan teknologi. Organisasi dilihat sebagai serangkaian variabel yang saling berhubungan, dan dalam hal tertentu berubahnya

suatu variabel akan menyebabkan perubahan bagi variabel lainnya.

Sistem sosial termasuk didalamnya organisasi formal diperlakukan sebagai suatu sistem yang terbuka, karena dengan sistem ini otomatis suatu organisasi selalu akan melakukan kontak dengan lingkungannya. Ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya adalah sangat besar, dan selain terbuka terhadap lingkungannya organisasi juga terbuka terhadap dirinya sendiri.

Pengorganisasian merupakan hal yang sangat penting dan tidak akan pernah habis. Kalau dilihat organisasi sebagai suatu jaringan, pusat-pusat komunikasi, pembuatan keputusan, darimana dapat diperoleh usaha kelompok yang efektif dari usaha-usaha perorangan, maka terlihat bahwa pengorganisasian juga sangat dinamis. Alasan utama timbulnya dinamika pengorganisasian menurut Terry dan Rue (edisi Bahasa Indonesia, 1988; 143) adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan tangan menyebabkan pengorganisasian
2. Hasil-hasil tak terpisahkan dari personal
3. Pertimbangan ekonomis, pertumbuhan dan ketegangan-ketegangan
4. Perubahan-perubahan teknologi.

Dengan memahami adanya dinamika organisasi tersebut maka yang juga perlu diungkapkan lagi ialah persoalan yang biasa dihadapi oleh organisasi.

3. Permasalahan Organisasi

a. Lingkungan yang tidak menentu

Kemajuan teknologi dan diversifikasi yang sedemikian pesat mengakibatkan organisasi-organisasi pemerintah dan masyarakat lainnya akan melakukan hubungan satu dan lainnya. Dari hubungan ini akan memunculkan suatu ketergantungan untuk bersama-sama menghadapi situasi lingkungan yang tidak menentu.

Sistem sosial termasuk didalamnya organisasi formal diperlakukan sebagai suatu sistem yang terbuka, karena dengan sistem ini otomatis suatu organisasi selalu akan melakukan kontak dengan lingkungannya. Ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya adalah sangat besar, dan selain terbuka terhadap lingkungannya organisasi juga terbuka terhadap dirinya sendiri.

Pengorganisasian merupakan hal yang sangat penting dan tidak akan pernah habis. Kalau dilihat organisasi sebagai suatu jaringan, pusat-pusat komunikasi, pembuatan keputusan, darimana dapat diperoleh usaha kelompok yang efektif dari usaha-usaha perorangan, maka terlihat bahwa pengorganisasian juga sangat dinamis. Alasan utama timbulnya dinamika pengorganisasian menurut Terry dan Rue (edisi Bahasa Indonesia, 1988;143) adalah sebagai berikut:

1. **Pekerjaan tangan menyebabkan pengorganisasian**
2. **Hasil-hasil tak terpisahkan dari personal**
3. **Pertimbangan ekonomis, pertumbuhan dan ketegangan-ketegangan**
4. **Perubahan-perubahan teknologi.**

Dengan memahami adanya dinamika organisasi tersebut maka yang juga perlu diungkapkan lagi ialah persoalan yang biasa dihadapi oleh organisasi.

3 Permasalahan Organisasi

a. Lingkungan yang tidak menentu

Kemajuan teknologi dan diversifikasi yang sedemikian pesat mengakibatkan organisasi-organisasi pemerintah dan kemasyarakatan lainnya akan melakukan hubungan satu dan lainnya. Dari hubungan ini akan memunculkan suatu ketergantungan untuk bersama-sama menghadapi situasi lingkungan yang tidak menentu.

b. Pendidikan yang semakin maju

Ciri masyarakat mendatang akan ditandai oleh kebutuhan tingkat pendidikan yang tinggi. Ledakan penduduk yang sulit dibendung akan memiliki pengaruh yang banyak dalam masyarakat. Pengaruh tersebut meliputi aspek pangan, kesehatan dan pendidikan. Tuntutan akan suatu pendidikan yang tinggi merupakan suatu keharusan yang harus ditanggapi oleh setiap organisasi pendidikan.

c. Perubahan nilai kerja

Meningkatnya tingkat pendidikan dan mobilitas, akan membawa pengaruh besar dan mendasar terhadap nilai kerja. Dimana biasanya orang bekerja hanya untuk sesuap nasi dan menyambung hidup saja, maka ini akan berubah dimana orang juga akan berpikir pada masalah pengembangan karir dan profesionalisme.

d. Sifat dari tugas dan tujuan organisasi

Dalam kondisi lingkungan yang sulit diterka, perkembangan teknologi yang pesat. Perubahan tingkat pendidikan yang besar serta adanya perubahan nilai kerja, maka sifat dari tugas dan tujuan organisasi juga akan mengalami perubahan. Tugas dan tujuan organisasi akan lebih bersifat teknis, sulit dan tidak terprogramkan. Hal ini timbul karena orang cenderung mengandalkan pekerjaan intelektual daripada pekerjaan otot.

Organisasi sangat besar peranannya dalam hal pencapaian tujuan bersama dan pelaksanaan pembangunan didaerah. Karena didalamnya terdapat banyak aspek yang perlu diperhatikan dan dicermati guna tercapainya tujuan. Salah satu yang terpenting adalah masalah Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam bukunya Gibson (1994;5-6) menyatakan:

Manajemen sumber daya manusia yang efektif di organisasi merupakan bagian sangat penting guna mempertahankan standar kehidupan yang nyaman, menjadi satu pemimpin ekonomi dunia dan meningkatkan mutu kehidupan bagi seluruh warga negara.

Pentingnya sumber daya manusia juga dipertegas oleh Hasibuan (1990;10) yang menyatakan:

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin terwujud, tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi jalannya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu peran penting itu adalah tingkat kompetensi dari manusia-manusia dalam organisasi itu. Tingkat kompetensi disini terutama difokuskan pada Kompetensi Administrator, yang ada dilingkungan Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Jember.

Kompetensi menurut White (dalam Hersey dan Blachard, 1982;42) dinyatakan, **“kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam mengendalikan faktor-faktor lingkungan baik fisik maupun sosial”**.

Sedangkan Kusmana melihat kompetensi adalah sebagai berikut:

Kompetensi itu sebagai kemampuan umum yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung penampilan (performance) dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang memuaskan dalam menjalankan suatu jabatan atau pekerjaan.

Sedangkan Wajong (dalam Slamet Seksono, 1989;10) menyatakan bahwa pengertian Administrator sebagai berikut, **“administrator adalah pegawai negeri dalam pangkat ahli tata usaha berdasarkan Peraturan Gaji Pegawai Negeri Indonesia, atau yang berada pada tingkatan manajer fungsional”**. Dan di dalam organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Jember peran administrator sangat besar sebab mereka memegang peranan dalam pembuatan kebijaksanaan mengenai berbagai permasalahan yang ada kaitannya dengan Pendapatan Daerah dan hal ini tentunya menuntut kemampuan yang memadai dan kompetensi yang tinggi.

Mengenai keberadaan dan tanggung jawab Administrator, Handoko (1984;20) menyatakan bahwa:

Atas dasar ruang lingkup kegiatan yang dikelola, para manajer dapat diklasifikasikan sebagai manajer fungsional dan manajer umum. Manajer fungsional mempunyai tanggung jawab hanya atas dasar satu kegiatan organisasi saja. Dalam susunan organisasi, manajer fungsional biasa disebut Manajer Pemasaran, Administrator, Kepala Seksi dan lain-lain tergantung daripada konsep keorganisasian dan tujuan organisasi itu sendiri.

Peran yang dijalankan administrator serta kompetensinya, dalam manajemen termasuk dalam fungsi *actuating*, dimana pengertian *actuating* adalah suatu fungsi pembimbingan dan pemberian pimpinan serta pengarahan orang-orang agar mereka mau bekerja. Fungsi ini sangat penting karena bagaimanapun rapinya suatu sistem perencanaan atau penempatan orang secara tepat belum menjamin jalannya organisasi sesuai arah dan tujuan yang sudah dibuat.

Menggerakkan orang agar mereka mau dan suka bekerja mengandung artian untuk menjadikan para pegawai itu sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, tanpa harus menunggu perintah. Untuk itu dibutuhkan bagi setiap pimpinan suatu kecakapan, keuletan, ketekunan, pengalaman serta kesabaran. Selain itu pemimpin perlu mengenal watak serta orientasi kerja masing-masing bawahannya agar mudah dalam mengarahkannya pada tujuan organisasi. Kalau diperhatikan dan sebagai bahan kajian maka gaya kepemimpinan ada bermacam-macam. Namun makna dan hakikatnya bertujuan mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Rumusan manajemen diatas menunjukkan bahwa melalui kerjasama, seorang pemimpin akan mampu mencapai tujuan organisasi. Organisasi adalah sekelompok manusia yang dipadukan oleh kerjasama, yang sekaligus merupakan alat mencapai tujuan. Manusia yang ada didalam organisasi ini dalam perkembangannya sangat ditunjang oleh kemampuan dan kepemimpinannya, sebab masing-masing individu pasti memiliki hal tersebut.

Mengenai pembawaan ini akan kita bahas mengenai model kepemimpinan seseorang, yang biasa muncul dalam dinamika organisasi. Hal ini sangat penting sebab dari sini akan berpengaruh sekali terhadap penilaian serta obyektifitas kepemimpinannya.

4. Gaya-gaya Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Otoriter

Adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan, atau adanya sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan.

b. Kepemimpinan Partisipatif

Adalah bila seseorang pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan suasana kerja yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasui bawahannya.

c. Kepemimpinan Delegatif

lalah bila seseorang pimpinan mendelegasikan wewenang pada bawahannya dengan agak lengkap, sehingga bawahannya dapat membuat keputusan dan kebijakan yang berkaitan dengan dengan tanggung jawab dan tugas yang diembannya.

Ordway Tead mengemukakan beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain:

- 1. Energi dan jasmani yang kuat**
- 2. Semangat untuk mencapai tujuan**
- 3. Antusias**
- 4. Ramah tamah**
- 5. Jujur**
- 6. Memiliki kecakan teknis**
- 7. Mudah dan cepat mengambil keputusan**
- 8. Cerdas Memiliki Teaching Skill**
- 9. Mempunyai keyakinan.**

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi administrator sangat penting dalam mendukung usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam penilaian efektivitas organisasi kita harus melihat perspektif efektivitas organisasi itu secara keseluruhan.

5. Perspektif Efektivitas Organisasi

a. Efektivitas Individu

Menekankan pada kinerja karyawan tertentu atau anggota organisasi. Tugas yang harus dikerjakan merupakan bagian pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Sebab-sebab timbulnya efektivitas individu menurut Gibson (1996;4) dinyatakan:

- A. Kemampuan**
- B. Ketrampilan**
- C. Pengetahuan**
- D. Pengetahuan**
- E. Sikap**
- F. Motivasi**
- G. Stress.**

b. Efektivitas Kelompok

Secara sederhana efektivitas kelompok merupakan kontribusi seluruh anggota. Dan ini bukan merupakan penjumlahan seluruh kontribusi tetapi merupakan sumbangan kerja individu organisasi secara kelompok atau per unit tugas. Sehingga asumsi individu disini adalah secara terkait dengan individu lain dalam menjalankan tugasnya.

c. Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi tercapai dengan dukungan adanya efektivitas individu dan kelompok. Secara berantai efektivitas organisasi sangat tergantung pada kedua efektivitas tersebut diatas.

Sebab timbulnya efektivitas organisasi menurut Gibson (1996;5):

- a. Lingkungan
- b. Teknologi
- c. Pilihan strategi
- d. Struktur
- e. Proses
- f. Kultur.

Setelah diketahui latar belakang dari organisasi, kepemimpinan dan efektivitas dikaitkan dengan fungsi actuating atau pengarahan, maka dapat disimpulkan bahwa pengarahan yang melibatkan pimpinan organisasi bersifat personal dan interpersonal. Dan hal ini menuntut kemampuan pemimpin yang mumpuni. Gibson (1996;36-37) menyatakan:

Pemimpin di posisi eksekutif mewakili organisasi ke lingkungan luar. Dalam posisi ini, pemimpin eksekutif yang efektif menggunakan kata dan simbol untuk mengekspresikan pemikiran ideal organisasi dan untuk apa didirikan. Penjabaran misi organisasi ini memberikan gambaran awal untuk mewujudkan peran kepemimpinan organisasi. Tetapi tanpa kemampuan menggunakan bahasa yang memiliki kekuatan dan metafora, pemimpin eksekutif akan gagal kecuali kalau ia mempunyai ketrampilan interpersonal yang efektif.

Berdasarkan uraian diatas maka untuk membahas suatu permasalahan yang diajukan dimuka, penulis memaparkan teori yang berkaitan dengan Kompetensi Administrator dan Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah. Untuk itu didalam penelitian ini penulis uraikan konsep-konsep sebagai berikut:

1. Konsep Kompetensi Administrator dari Variabel Kompetensi Administrator di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sebagai Variabel Pengaruh (x)
2. Konsep Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah dari Variabel Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Jember sebagai Variabel Terpengaruh (y)

1.4.1 Konsep Kompetensi Administrator dari Variabel Kompetensi Administrator di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

Kompetensi Administrator merupakan bagian dari fungsi manajemen yang perlu dikembangkan bagi terselenggaranya efektivitas organisasi. Karena kompetensi merupakan suatu kemampuan umum yang diperlukan seorang administrator dalam menjalankan roda organisasi. Menurut White (dalam Hersey dan Blanchard, 1982;42) **“Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam mengendalikan faktor-faktor lingkungan baik fisik maupun sosial”**.

Sedangkan Kusmana (1987;43) memandang Kompetensi adalah sebagai berikut:

Kompetesi itu sebagai kemampuan umum yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung penampilan (performance) dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang memuaskan dalam menjalankan suatu jabatan atau pekerjaan.

Sedangkan Wajong (dalam Slamet Seksono, 1989;10) menyatakan bahwa pengertian Administrator sebagai berikut, **“administrator adalah pegawai negeri dalam pangkat ahli tata usaha berdasarkan Peraturan Gaji Pegawai Negeri Indonesia, atau yang berada pada tingkatan manajer fungsional”**.

Selanjutnya Haris (1991;23) menyatakan bahwa,

Kompetensi merupakan seperangkat perilaku administrator yang meliputi kemampuan umum, keterampilan dan pengetahuan mengenai kebijaksanaan serta aturan-aturan yang berkaitan dengan jabatan yang diembannya.

Dan di dalam organisasi Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Jember peran administrator sangat besar sebab mereka memegang peranan dalam pembuatan kebijaksanaan mengenai berbagai permasalahan yang ada

kaitannya dengan Pendapatan Daerah dan hal ini tentunya menuntut kemampuan yang memadai dan kompetensi yang tinggi. Mengenai keberadaan dan tanggung jawab Administrator, Handoko (1984:20) menyatakan bahwa:

Atas dasar ruang lingkup kegiatan yang dikelola, para manajer dapat diklasifikasikan sebagai manajer fungsional dan manajer umum. Manajer fungsional mempunyai tanggung jawab hanya atas dasar satu kegiatan organisasi saja. Dalam susunan organisasi, manajer fungsional biasa disebut Manajer Pemasaran, Administrator, Kepala Seksi dan lain-lain tergantung daripada konsep keorganisasian dan tujuan organisasi itu sendiri.

Berkaitan dengan konsep diatas maka yang dimaksud dengan adminitrator disini adalah semua Kepala Seksi yang ada di lingkungan Kantor Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Jember. Kaitannya dengan Administrator Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah bahwa Administrator yang bersangkutan selain mempunyai pemahaman yang baik juga mempunyai ketrampilan yang memadai dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga tercapai kondisi yang memuaskan yaitu tercapainya efektivitas pencapaian target penerimaan Pajak Daerah.

Menyimak uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kompetensi seseorang timbul karena tiga faktor yaitu: Pertama tingkat pendidikan karena pendidikan merupakan modal dasar bagi seorang administrator untuk dapat menganalisa suatu permasalahan dan menetapkan suatu keputusan. Kedua adalah pengalaman kerja dimana seseorang yang berpengalaman kerja secara otomatis pernah mengalami berbagai macam situasi kerja baik situasi kerja yang baik maupun sulit. Dari sini dapat ditarik suatu pelajaran yang dapat dipakai dalam pengambilan suatu kebijaksanaan. Faktor ketiga adalah kemampuan dalam memimpin organisasi yang berkaitan dengan metode kepemimpinan yang timbul sebagai hasil interaksi dengan bawahannya. Hal ini diperkuat oleh pendapat

Gani (1986) yang menyatakan bahwa, “kompetensi administrator harus didukung oleh tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kemampuan dalam memimpin organisasi”.

Berdasarkan pendapat serta uraian diatas maka yang menjadi obyek kajian dalam penelitian ini adalah:

- a. Tingkat pendidikan yang dicapai
- b. Pengalaman kerja
- c. Kemampuan dalam memimpin Organisasi

a. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan dapat menentukan kesadaran dan kemampuan seseorang untuk tumbuh dan memperbaiki kualitas hidupnya, sehingga nantinya akan menjadi warga negara yang berguna bagi pembangunan.

Seperti yang dikemukakan oleh Tjokroaminoto (1988;228) sebagai berikut:

Tingkat pendidikan yang memadai akan memberikan kesadaran lebih tinggi dalam berwarga negara dan memudahkan bagi pembangunan dan identifikasi terhadap tujuan-tujuan pembangunan yang bersifat nasional. Bahkan pendidikan merupakan prasyarat kemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup seseorang dan disertai dengan pengembangan nilai-nilai dan sikap-sikap, kualitas hidup sebagai bangsa. Kesadaran dan kemampuan untuk tumbuh sendiri dari masyarakat tergantung sekali pada tersedianya dan kualitas pendidikan.

Lebih lanjut Combs (dalam Weng Tan Lain,1989;43-44) mengatakan tentang pendidikan formal dan pendidikan informal sebagai berikut:

Pendidikan formal yang kita kenal dengan pendidikan sekolah ialah pendidikan yang diperoleh seseorang di sekolah secara teratur, sistematis, bertingkat dan mengikuti syarat-syarat yang jelas dan ketat, mulai dari Taman Kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi. Pendidikan non formal sering juga disebut pendidikan luar sekolah ialah pendidikan yang diperoleh secara teratur, terarah, disengaja tetapi tidak terlalu mengikuti

Sedangkan untuk mengukur tingkat pendidikan, menurut Idris (1992;53) dapat melalui:

1. Pendidikan dasar seperti SD dan yang sederajat,
2. Pendidikan menengah seperti SMTP dan SMTA dan yang sederajat,
3. Pendidikan tinggi seperti Universitas, Institut dan Perguruan Tinggi yang sederajat.

Lebih lanjut Wahyu MS, mengatakan bahwa: **“Untuk mengetahui tingkat pendidikan dapat diukur melalui jenjang pendidikan terakhir yang telah ditempuh”**.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan rendah adalah pendidikan yang sederajat dengan Sekolah Dasar, pendidikan menengah adalah pendidikan yang sederajat dengan SMTP dan SMTA, sedangkan pendidikan tinggi adalah pendidikan yang sederajat dengan Perguruan Tinggi, dan untuk mengetahui tingkat pendidikan dapat dilihat dari jenjang pendidikan yang ditempuh. Tingkat pendidikan formal yang dicapai oleh administrator dilingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember rata-rata adalah tingkat Perguruan Tinggi, hal ini merupakan suatu modal dasar yang baik untuk mengembangkan daya analisis masing-masing personal.

Selain pendidikan formal pendidikan non formal juga mempunyai peranan penting dalam mendukung tugas-tugas Administrator. Dalam lingkungan Dinas Pendapatan Daerah pendidikan ini berupa latihan-latihan yang disesuaikan dengan jenjang jabatan dan tugas yang akan diemban.

Latihan menurut Moekijat (tanpa Tahun) adalah:

Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Latihan dimaksudkan untuk memperbarui penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu yang terjadi dan rutin. Dalam hal ini Heijrachman dan Hassan (1989;77) mengemukakan :

Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja pegawai dalam kaitannya dengan aktifitas pelaksanaan kerjanya . Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya guna memperbaiki pelaksanaan kerja sesuai yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa latihan diharapkan menjadikan meningkatnya kemampuan kerja sesuai jabatan dan tugas yang diembannya, karena dimungkinkan bidang kerja seseorang tidak didukung oleh pendidikan formal seseorang sehingga perlu adanya suatu bentuk pendidikan non formal yang harus diikutinya baik yang berupa pelatihan, kursus, penataran maupun pendidikan penjenjangan yang berkaitan dengan posisi struktural seseorang di dalam tugasnya.

b. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan hasil dari pengalaman belajar yang dapat meningkatkan apresiasi seseorang (administrator) pada tugas-tugasnya. Semakin banyak pengalaman kerja yang diperoleh maka akan meningkatkan pula daya kreasi dan kecakapan dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

Dalam hal ini Bowman (1987;177) menegaskan sebagai berikut:

Memang pengalaman kerja seseorang pegawai pada suatu pekerjaan yang dimanifestasikan dalam jumlah masa kerja akan meningkatkan kemampuan dan kecakapan pegawai yang bersangkutan. Pengalaman kerja merupakan guru yang terbaik bagi seorang pegawai dan juga merupakan patokan yang terbaik untuk masa mendatang.

Selanjutnya Siagian (1983;60) mengemukakan sebagai berikut:

Pengalaman kerja adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilaluinya dalam

perjalanan hidupnya. Bertitik tolak dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pengalaman seseorang turut membentuk perilaku organisasi orang yang bersangkutan dalam kehidupan organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dapat diartikan sebagai masa kerja atau lamanya dinas pegawai dalam bekerja. Pengalaman kerja dapat dijadikan patokan pada masa mendatang pada saat bekerja, khususnya bila menjadi seorang administrator yang dituntut dapat menyelesaikan suatu permasalahan.

Kriteria kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pendapat yang terurai pada buku terbitan Lembaga Administrasi Negara (1976;44) sebagai berikut:

Bahwa pengalaman kerja 1 tahun-2 tahun bagi seseorang yang menduduki suatu jabatan merupakan masa orientasi terhadap pekerjaan atau jabatan. Sedangkan formulasi pengalaman kerja rendah bila seseorang mencapai waktu 1 tahun-5 tahun. Pengalaman kerja sedang bila seseorang mencapai waktu 6 tahun-10 tahun. Pengalaman kerja tinggi bila seseorang mencapai waktu diatas 11 tahun.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai dikatakan mempunyai pengalaman kerja rendah apabila masa kerjanya 1 tahun - 5 tahun, pengalaman kerja sedang apabila masa kerjanya 5 tahun-10 tahun dan pengalaman kerja tinggi apabila masa kerjanya diatas 11 tahun.

c. Kemampuan Dalam Memimpin Organisasi

Kemampuan dalam memimpin organisasi berkaitan erat dengan metode kepemimpinan. Metode Kepemimpinan itu sendiri timbul secara otomatis sebagai hasil interaksi administrator dengan bawahannya.

Sedangkan metode menurut Kartono (1992;53) adalah:

Prosedur yang sistematis dan khusus yang digunakan dalam upaya menyelidiki fakta dan konsep, dilihat dari satu pandangan tertentu. Metode juga disebut sebagai cara bekerja, berbuat dan

bertingkah laku khususnya dalam kegiatan-kegiatan kejiwaan / mental.

Jadi dapat diartikan bahwa metode kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing bawahannya untuk berbuat sesuatu. Metode kepemimpinan yang baik dapat membantu keberhasilan administrator dalam melakukan tugas-tugasnya sekaligus dapat memperbaiki tingkah laku serta kualitas kepemimpinannya.

Tead (dalam Kartini Kartono, 1992;53-57) mengemukakan metode kepemimpinan secara ringkas sebagai berikut:

1. Memberi Perintah

Perintah timbul dari situasi formal dan relasi kerja, karena itu perintah adalah fakta fungsional pada organisasi. Perintah ini berbentuk instruksi, komando, peraturan tata tertib, standar praktek atau perilaku yang harus dipatuhi. Perintah tercakup dalam tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap individu anggota kelompok. Pemberian perintah harus memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Kondisi pribadi yang diberi perintah
- b. Situasi lingkungan
- c. Perintah jelas dan ringkas
- d. Penggunaan nada suara yang wajar
- e. Kesopanan santunan dalam penyampaian perintah
- f. Perintah tidak terlalu banyak diberikan

2. Memberikan celaan dan pujian

Celaan diberikan secara obyektif yang berupa teguran yang dilakukan secara rahasia dengan maksud agar orang yang ditegur diberikan pada pribadi yang melakukan tugas dengan baik. Pujian diberikan pada pribadi yang berprestasi kerja baik dan sebaiknya diberikan secara terbuka agar timbul semangat dan kegairahan kerja serta dorongan emosional yang segar.

3. Memupuk tingkah laku pribadi pemimpin yang benar

Pemimpin harus bersifat obyektif dan jujur dan menjauhkan diri dari sifat favoritisme, karena akan menurunkan moral anggota-anggota lainnya, menumbuhkan keraguan, kemuakan serta kecemburuan.

4. Peka terhadap saran-saran

Sifat pemimpin harus luwes dan terbuka serta peka terhadap saran-saran yang positif. Dia harus menghargai pendapat orang lain untuk kemudian dikombinasikan dengan pendapat sendiri. Dengan begitu akan menimbulkan inisiatif anggota kelompok untuk memberikan saran-saran yang baik.

5. Memperkuat rasa persatuan kelompok

Untuk menghadapi macam-macam tantangan luar dan kompleksitas situasi masyarakat perlu pemimpin yang mampu menciptakan rasa kesatuan kelompoknya. Dengan loyalitas yang tinggi dan kekompakan yang utuh. Hal ini bisa meningkatkan moral kelompok dan esprit de corps (semangat kelompok).

6. Menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok

Disiplin kelompok bisa berhasil bila pemimpin bersifat arif bijaksana, memberikan teladan, berdisiplin dan menerapkan seluruh prosedur dengan konsekuen. Harus disadari adanya favoritisme yang bisa menelorkan prasangka buruk, rasa dendam, iri dan kecemburuan sosial.

7. Meredam kabar angin dan isue-isue yang tidak benar

Pemimpin harus mengusut tuntas sumber-sumber isue yang tidak benar dan segera menetralkan situasi dengan jalan memberikan keterangan dan kebijaksanaan baru.

Dari pendapat dan uraian diatas maka indikator kemampuan dalam memimpin organisasi adalah sebagai berikut:

1. Ketepatan dalam memberikan perintah
2. Ketepatan dalam memberikan kritik dan pujian
3. Obyektifitas penilaian kepada bawahan
4. Kepekaan terhadap saran dan ide
5. Usaha memperkuat rasa kesatuan kelompok
6. Kedisiplinan
7. Aktivitas meredam isue yang tidak benar

1.4.2 Konsep Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah dari Variabel Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Jember

Wilson dan Heyel (1972;102) mengemukakan bahwa “**efektivitas sebenarnya terdiri dari dua bagian besar yaitu, kualitas kerja (quality of work) dan kuantitas kerja (quantity of work)**”. Mengingat dalam penelitian ini efektivitas yang menjadi bahan kajian adalah efektivitas pencapaian target penerimaan Pajak Daerah maka untuk menjelaskan konsep efektivitas dalam penelitian ini digunakan pendekatan tujuan (the goal approach), karena ukuran keberhasilan yang diraih organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah tercapainya target penerimaan Pajak Daerah itu sendiri secara Kuantitatif.

Hal ini sesuai pendapat Gibson (1994;27) yang mengemukakan “**Pendekatan tujuan untuk menentukan dan mengevaluasi efektivitas didasarkan pada gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencari tujuan**”.

Selanjutnya efektivitas menurut pendekatan tujuan diartikan sebagai pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama yang dalam hal ini adalah pencapaian target penerimaan Pajak Daerah secara efektif. Selanjutnya Steers (1989;40) menyebutkan beberapa kriteria pengukuran efektivitas organisasi yang paling menonjol adalah:

1. Kemampuan menyesuaikan diri
2. Produktivitas
3. Kepuasan kerja
4. Kemampuan berlabar
5. Pencarian sumber daya.

Berdasarkan pendapat diatas maka efektivitas dalam penelitian ini dapat diukur dari produktivitas dan pencarian sumber baru dalam rangka memaksimalkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah dari Sektor Pajak.

a. Produktivitas

Produktivitas sebagai salah satu indikator dari efektivitas diukur dari output yakni hasil pelaksanaan. Georgepoulos dan Tennembuan (1969;8) menyatakan bahwa **"produktivitas disatu pihak diukur dari seluruh catatan pelaksanaan tugas dibandingkan dengan standar yang ditetapkan"**.

Apabila kriteria produktivitas tersebut diterapkan pada organisasi Dinas Pendapatan Daerah maka mencakup realisasi penerimaan Pajak Daerah, hasil laporan yang berhasil disusun, jumlah penyimpangan yang berhasil ditemukan serta tindak lanjutnya.

b. Pencarian Sumber Daya

Dalam hal ini Campbell (dalam, Richard M. Steers, 1989;47) menyatakan dengan menggunakan istilah pemanfaatan lingkungan bahwa:

Batas keberhasilan organisasi berinteraksi dengan lingkungannya memperoleh sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukannya untuk operasi yang efektif. Hal ini dipandang dari rencana jangka panjang yang optimum dan bukan rencana yang maksimal, sebagai contoh, tingkat keberhasilan memperoleh sumber daya manusia dan keuangan yang mantap.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai efektifitas organisasi maka tidak lepas dari kemampuan organisasi tersebut memperoleh dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk operasi yang efektif.

1.4.3 Teori yang menghubungkan Konsep Kompetensi Administrator dengan Konsep Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah

Administrator yang mempunyai tingkat kompetensi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya akan berusaha meningkatkan efektivitas organisasinya. Dalam rangka meningkatkan efektifitas organisasi otomatis diperlukan seperangkat perilaku administrator yang meliputi kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan mengenai kebijaksanaan serta aturan-aturan yang berlaku bagi tercapainya tujuan organisasi.

Hal tersebut sesuai pendapat Hemblin, Miller dan Wiggins (1985) yang menyatakan bahwa:

Kompetensi Administrator yang berbentuk kemampuan umum, ketrampilan dan pengetahuan akan mempengaruhi tugas administratif yang menjadi kewenangannya yaitu tercapainya sasaran peningkatan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Jadi perilaku administrator yang berbentuk kemampuan umum, ketrampilan dan pengetahuan akan mempengaruhi tugas-tugas yang menjadi kewenangannya yaitu tercapainya efektivitas pencapaian target penerimaan Pajak Daerah yang menjadi salah satu tugas Administrator di lingkungan kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Hal ini diperkuat pendapat dari Bass (1964;120P) yaitu, **“Keberhasilan administrator dalam menjalankan tugasnya lebih banyak ditentukan oleh kompetensinya”**.

Dari berbagai pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara Kompetensi Administrator terhadap efektivitas pencapaian taget penerimaan Pajak Daerah.

1.5 Hipotesis

Hipotesis adalah sarana yang penting dan tidak dapat ditinggalkan dalam penelitian ilmiah. Karena hipotesis merupakan instrumen kerja dari suatu teori. Hipotesis memberikan gambaran informasi tentang variabel-variabel penelitian serta hubungan antar variabel.

Seperti yang diutarakan Koentjaraningrat (1991;24) bahwa, **“Hipotesis merupakan rumusan yang menyatakan harapan adanya hubungan tertentu antara dua fakta atau lebih”**.

Sedangkan hipotesis menurut Surachmat (1985;24) adalah sebagai berikut, **“Hipotesis adalah suatu kesimpulan tetapi kesimpulan itu belum final, masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis adalah dugaan sementara yang dianggap benar kemungkinannya untuk menjadi jawaban yang benar”**.

Bisa disimpulkan bahwa hipotesis adalah dugaan sementara tentang hubungan teoritis antara dua variabel atau lebih yang masih perlu diuji kebenarannya. Hipotesis yang baik harus memenuhi beberapa kriteria tertentu seperti yang diungkapkan oleh Singarimbun dan Effendi (1989;43-44) sebagai berikut:

Dirumuskan dalam bentuk pernyataan yang menghubungkan antara dua variabel atau lebih.

Memberikan petunjuk bagaimana cara pengujiannya. Artinya variabel penelitian harus dijabarkan agar lebih mudah diukur dan diketahui cara pengujian hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Sedangkan menurut jenisnya hipotesis dibagi menjadi dua macam yaitu hipotesis nol atau hipotesis statistik (H_0) dan hipotesis kerja atau hipotesis alternatif (H_1). Seperti dikemukakan Kartono (1985;51) sebagai berikut:

H_0 dimaksudkan untuk ditolak kebenarannya melalui pengolahan data yang dilakukan dengan perhitungan statistik. Oleh karena itu data yang telah dikumpulkan digunakan untuk menguji hipotesis ini, berupa data kuantitatif maupun data kualitatif yang ditransformasi menjadi data kuantitatif. Hipotesis alternatif (H_1) harus menggambarkan perbedaan gejala atau faktor atau kondisi atau variabel yang dibandingkan. Pernyataan ini dapat dinyatakan dalam bentuk mana yang lebih efektif, mana yang lebih besar atau positif pengaruhnya antara dua atau lebih gejala atau faktor atau variabel yang dibandingkan itu.

Perumusan hipotesis penelitian dibagi menjadi dua macam disesuaikan dengan analisa data yang digunakan. Sehubungan dengan judul dan masalah dalam penelitian ini, maka rumusan hipotesisnya adalah:

Ada pengaruh antara tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kemampuan dalam memimpin organisasi pada Administrator di kantor Dinas Pendapatan Daerah terhadap Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Jember.

1.6 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan salah satu langkah penelitian dalam rangka menguji hipotesis. Variabel-variabel dalam penelitian belum sepenuhnya siap diukur sehingga perlu dioperasionalkan. Definisi operasional dimaksudkan untuk memudahkan pengukuran masing-masing variabel berdasarkan kenyataan empiris yang terdapat di lapangan.

Seperti dikemukakan Effendi (1989;46) berikut, "**Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan cara mengukur suatu variabel**".

Dengan demikian konsep harus diubah dulu kedalam bentuk yang dapat diukur secara empiris. Dengan kata lain konsep harus diubah menjadi Definisi Operasional.

Berkaitan dengan hal tersebut Tan (Koentjaraningrat, 1991;23) mengemukakan:

Definisi Operasional tak lain daripada mengubah konsep-konsep yang berupa construct itu, dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain.

Jadi yang dimaksud dengan definisi operasional adalah penjabaran konsep-konsep yang telah ditentukan sebagai variabel kedalam pengertian yang lebih konkret dan dapat diukur. Untuk mengukur variabel dalam penelitian, digunakan indikator-indikator dari variabel yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang harus diukur, yaitu:

1. Kompetensi Administrator di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember (variabel X)
2. Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah (variabel Y)

1.6.1 Kompetensi Administrator di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember (x)

Kompetensi dalam Penelitian ini merupakan seperangkat kemampuan dan ketrampilan guna mendukung penampilan seseorang yang duduk di dalam suatu jenjang jabatan tertentu.

Administrator merupakan orang atau pegawai yang menduduki jabatan setingkat manajer fungsional atau Kepala Seksi pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Jember.

Jadi Kompetensi Administrator dalam penelitian ini adalah seperangkat kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh orang ataupun pegawai setingkat manajer fungsional atau Kepala Seksi guna menunjang pencapaian target penerimaan Pajak daerah Kabupaten Jember. Di lokasi penelitian atau di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember ini para Administrator ini merupakan Kepala Seksi.

Adapun Indikator penelitiannya adalah:

a. Tingkat Pendidikan (X_1)

Item-item yang dapat digunakan untuk mengukur pencapaian tingkat pendidikan formal dari para administrator adalah melihat tinggi rendahnya pendidikan terakhir yang telah mereka capai, yaitu:

1. Pendidikan rendah, jika mencapai pendidikan Sekolah Dasar atau yang sederajat
2. Pendidikan sedang, jika mencapai pendidikan SLTP, SLTA atau yang sederajat
3. Pendidikan tinggi, jika mencapai pendidikan Perguruan Tinggi atau yang sederajat

Sedangkan pemberian score atas jawaban responden adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan rendah score 1



2. Pendidikan sedang score 2
3. Pendidikan tinggi score 3

Selain itu item yang lain adalah: frekuensi pelatihan yang diikuti dalam menunjang tugas.

1. Responden menjawab tidak pernah, score 1
2. Responden menjawab kadang-kadang, score 2
3. Responden menjawab serni, score 3

b. Pengalaman Kerja

Untuk mengukur indikator pengalaman kerja adalah dengan mengetahui lamanya masa dinas pegawai. Adapun item yang digunakan :

1. Pengalaman kerja rendah, dengan masa dinas 1-5 tahun
2. Pengalaman kerja sedang, dengan masa dinas 6-10 tahun
3. Pengalaman kerja tinggi, dengan masa dinas diatas 11 tahun

Pemberian score untuk jawaban diatas adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja rendah, score 1
2. Pengalaman kerja sedang, score 2
3. Pengalaman kerja tinggi, score 3

c. Kemampuan Dalam memimpin Organisasi

Item-item yang digunakan dalam mengukur kemampuan administrator dalam memimpin organisasi adalah:

1. Kemampuan dalam memberikan perintah secara tepat
2. Kemampuan memberikan kritik secara tepat dan obyektif
3. Kemampuan dalam menerima ide
4. Kemampuan dalam menciptakan kesatuan kelompok
5. Kedisiplinan diri
6. Kemampuan dalam meredam issue

Pemberian score atas jawaban diatas:

1. Responden menjawab tidak pernah, score 1

2. Responden menjawab kadang-kadang, score 2
3. Responden menjawab selalu, score 3

1.6.2 Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah (y)

a) Produktivitas (y_1)

Item yang dipergunakan dalam mengukur produktivitas adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan merealisasikan target penerimaan Pajak Daerah
2. Kemampuan menyusun laporan yang telah dicapai
3. Kemampuan menemukan penyimpangan
4. Kemampuan menindaklanjuti penyimpangan yang ada

Pemberian score untuk masing-masing jawaban dari responden adalah seperti berikut:

1. Responden menjawab tidak pernah, score 1
2. Responden menjawab kadang-kadang, score 2
3. Responden menjawab selalu, score 3

b) Pencarian Sumber Daya (y_2)

Item yang dipergunakan dalam mengukur pencarian sumber daya antara lain:

1. Kemampuan memperoleh sumber daya
2. Kemampuan memanfaatkan sumber daya

Pemberian score untuk masing-masing jawaban responden adalah:

1. Responden menjawab tidak pernah, score 1
2. Responden menjawab kadang-kadang, score 2
3. Responden menjawab selalu, score 3

1.7 Metode Penelitian

Metode penelitian memiliki peranan penting dalam suatu penelitian ilmiah karena mempengaruhi hasil-hasil penelitian.

Hadi (1992;4) menyatakan pendapatnya, bahwa:

Metodologi riset sebagaimana kita kenal sekarang memberikan garis-garis yang sangat cermat dan mengajukan syarat-syarat yang sangat keras, maksudnya untuk menjaga agar pengetahuan yang dicapai suatu research dapat mempunyai harga ilmiah setinggi-tingginya.

Berdasarkan uraian diatas metode penelitian merupakan suatu cara untuk memecahkan masalah harus dilakukan dengan cara dan langkah-langkah yang benar sesuai ketentuan yang berlaku, agar hasil yang dicapai memiliki nilai ilmiah yang tinggi.

Sehubungan dengan hal ini metode penelitian yang digunakan disini adalah seperti terurai dibawah ini:

1.7.1 Penentuan Populasi

Populasi menurut Mantra dan Kasto (dalam Singarimbun dan Effendi, 1985;152) adalah, " **Jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga**". Sedangkan yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah para Administrator yang ada di lingkungan kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang terkait dengan proses penerimaan Pajak Daerah. Dan dari lapangan telah diketahui bahwa populasi yang menjadi obyek penelitian ini sebanyak 6 (enam) orang yang merupakan Administratator di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember meliputi, seksi pendaftaran dan pendataan, seksi penetapan, seksi pembukuan dan pelaporan, seksi penagihan, seksi perencanaan dan pengendalian operasional serta unit penyuluhan.

1.7.2 Teknik Penentuan Sampel

Sampel adalah contoh atau bagian dari populasi yang akan diteliti. Seperti dikemukakan Hadi (1972;99) bahwa **"sebagian populasi disebut sampel"**.

Tentang besar kecilnya sampel dikatakan oleh Hadi (1992;100) bahwa **"Sebenarnya tidak ada ketentuan yang mutlak berapa prosen suatu sampel harus diambil dari populasi, yakni selama jumlah populasi itu diketahui terbatas"**.

Berpijak dari pengertian diatas maka penelitian ini menggunakan keseluruhan populasi atau sampel total yang berarti sejumlah 6 orang sebagai sampel. Dari penentuan populasi yang sudah dilakukan maka yang menjadi sampel disini adalah para administrator di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Jember.

1.7.3 Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu penelitian. Sebab dengan data akan dapat menjelaskan atau menjawab permasalahan yang ada. Adapun cara yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

- a) Teknik Observasi
- b) Teknik Wawancara
- c) Teknik Dokumentasi

a) Teknik Observasi

Menurut Hadi (1992;136), **"observasi merupakan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki"**.

Sementara Jehoda dan kawan-kawan (1991;173) mengemukakan bahwa observasi menjadi penyelidikan ilmiah jika:

1. Mengabdikan pada tujuan-tujuan research yang telah dirumuskan.
2. Direncanakan secara sistematis, bukan terjadi secara tidak teratur.
3. Dicatat dan dihubungkan secara sistematis dengan proposisi yang umum, tidak hanya dilakukan untuk memenuhi rasa ingin tahu semata-mata.
4. Data-data dicek dan dikontrol validitas, reliabilitas dan ketelitiannya sebagaimana data ilmiah lainnya.

Pada prakteknya pengamatan dilakukan secara langsung di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Hal ini dilakukan guna mendapatkan data-data sekunder di lapangan terutama sekali mengenai pelaksanaan tugas dari masing-masing Administrator. Data yang diperoleh, dicatat dan dihubungkan secara sistematis guna mendapatkan tingkat validitas yang optimal dari data tersebut. Data sekunder yang dicari terutama sekali yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu Kompetensi Administrator dan Efektifitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak daerah.

b) Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah cara pengumpulan data primer dengan seluruh responden yang ada. Metode wawancara atau metode interview mencakup cara yang dipergunakan kalau seseorang untuk tujuan suatu tugas tertentu mencoba mendapatkan keterangan atau pendirian secara tertulis dari responden. Menurut Koentjaraningrat (1997:140), "dipandang dari sudut bentuk pertanyaannya maka teknik wawancara terdiri dari dua cara, yaitu Wawancara Terbuka / Open Interview dan Wawancara Tertutup / Closed Interview".

1. Wawancara Terbuka

Pewawancara memegang peran penting guna keberhasilan wawancara secara terbuka. Koentjaraningrat (1991;129) mengemukakan bahwa:

Metode wawancara atau interview mencakup cara yang dipergunakan kalau seseorang, untuk suatu tujuan tugas tertentu mencoba mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari seorang responden, dengan cara bercakap-cakap, berhadapan muka dengan orang itu.

Teknik wawancara secara tertutup ini untuk memperoleh data Sekunder dari responden. Hal ini dilakukan terutama sekali kepada para responden dan tidak menutup kemungkinan dilakukan wawancara dengan para bawahan responden. Dalam wawancara ini pertanyaan-pertanyaan yang ada bentuknya sedemikian rupa sehingga kemungkinan jawaban responden tidak terbatas.

2. Wawancara Tertutup

Wawancara tertutup ini, dilakukan dengan menggunakan Kuisisioner atau daftar pertanyaan tertulis yang sudah disiapkan oleh penulis.

Pengumpulan data dengan teknik kuisisioner dapat dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Koentjaraningrat (1991;173) menyatakan bahwa:

Kuisisioner merupakan daftar yang berisikan suatu rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu hal atau dalam suatu bidang. Dengan demikian maka kuisisioner dimaksudkan sebagai suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari para responden.

Teknik kuisisioner digunakan untuk memperoleh data Primer yang relevan serta dapat dipertanggungjawabkan. Pertanyaan yang ada di dalam Kuisisioner tersebut berhubungan dengan variabel penelitian yaitu Kompetensi Administrator dan Efektifitas Pencapaian Target penerimaan Pajak Daerah, serta indikator yang ada dari masing-masing variabel penelitian. Pertanyaan yang ada dalam Kuisisioner bentuknya sedemikian rupa hingga jawaban para responden sangat terbatas.

c) Teknik Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk mengetahui segala peristiwa yang terjadi dilokasi penelitian. Dokumentasi merupakan salah satu metode untuk mengumpulkan data sekunder dari Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Kartodirjo (1981;87) mengatakan bahwa:

Dokumentasi sangat berguna dalam membantu penelitian ilmiah untuk memperoleh pengetahuan yang dekat dengan gejala yang dipelajari, dengan memberikan pengertian penyusunan persoalan yang tepat, mempertajam perasaan untuk meneliti, membuat analisis yang lebih subur, pendeknya membuka kesempatan memperluas pengalaman ilmiah.

Adapun data sekunder yang perlu dicatat dalam dokumentasi berkaitan dengan variabel penelitian yakni Kompetensi Administratator beserta indikator penelitiannya serta target dan realisasi dari sektor Pajak Daerah Kabupaten Jember.

1.8 Metode Analisa Data

Dalam penelitian ini menggunakan analisa data Kuantitatif yang mempunyai ciri menggunakan data-data yang dinyatakan dengan angka. Untuk menguji hipotesis digunakan analisa **korelasi rank Spearman** atau yang dikenal dengan **rho** disini ditulis dengan r_s . Ini adalah ukuran asosiasi yang menuntut kedua variabel diukur dalam skala ordinal, sehingga obyek atau indifidu-indifidu yang dipelajari dapat di-**ranking** dalam dua rangkaian berururut.

Langkah-langkah dalam penggunaan koefisien korelasi **rank Spearman** adalah sebagai berikut:

- a. Berilah **ranking** observasi-observasi dalam variabel X dan variabel Y, mulai dari 1 hingga N.
- b. Daftarlah N subyek itu, beri setiap subyek pada variabel X dan variabel Y

ranking disebelah nama subyek.

- c. Tentukan harga d_i untuk setiap subyek dengan mengurangkan *ranking* Y pada *ranking* X. Kuadratkan harga itu untuk menentukan d_i^2 masing-masing subyek. Jumlahkan harga-harga d_i^2 untuk ke N kasus guna mendapatkan $\sum d_i^2$.
- d. Jika proporsi angka sama dalam observasi-observasi X dan Y besar, digunakan rumus (9.4) untuk menghitung r_s . Jika tidak pakailah rumus (9.7)

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d^2}{2\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}} \quad (\text{Rumus 9.4})$$

$$r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N} \quad (\text{Rumus 9.7})$$

(Sidney Siegel, 1994:264)

- e. Kalau subyek-subyek merupakan sampel *random* dari populasi tertentu, kita dapat menguji apakah harga observasi r_s memberikan petunjuk adanya asosiasi antara variabel X dan variabel Y dalam populasinya. Metode untuk melakukan hal itu bergantung pada ukuran N :
1. Untuk N dari 4 sampai dengan 30 harga-harga kritis r_s untuk tingkat signifikansi 0,05 dan 0,01 (tes satu sisi) disajikan dalam tabel P.
 2. Untuk $N \geq 10$, signifikansi suatu harga sebesar observasi r_s dapat ditetapkan dengan menghitung t yang berkaitan dengan harga itu (menggunakan rumus 9.8) dan kemudian menentukan signifikansinya dengan melihat Tabel B. (Siegel, 1994:336)

$$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}} \quad (\text{Rumus 9.8})$$

II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

2.1 Pengantar

Dalam rangka melaksanakan Keputusan Menteri Dalam Negeri tanggal 26 Mei 1988 Nomor 973 – 442 Tentang Sistem dan Prosedur Perpajakan, Retribusi Daerah serta Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan di 99 Kabupaten/Kotamadya, dimana Kabupaten Jember termasuk didalamnya, dipandang perlu mengambil langkah-langkah dalam rangka mendukung pelaksanaan sistem Prosedur baru dari Manual Pendapatan Daerah.

Guna melaksanakan maksud tersebut maka dipandang perlu menetapkan Susunan Organisasi dan tata kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 tahun 1989 Tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah dalam suatu Peraturan Daerah (PERDA).

Berdasarkan hal-hal diatas, maka dikeluarkanlah Peraturan Daerah Kabupaten Nomor 1 Tahun 1990 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang baru, yang disahkan oleh Keputusan Gubernur Kepala Daerah Jawa Timur tanggal 24 Agustus 1990 Nomor 317/P Tahun 1990.

2.2 Kedudukan, Fungsi dan Tugas

Kedudukan Dinas Pendapatan Daerah adalah sebagai unsur pelaksana Pemerintah Jember dalam bidang pendapatan

daerah. Dinas ini dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada sepenuhnya dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah.

Mengenai tugas Dinas Pendapatan Daerah adalah melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan daerah dan tugas-tugas lainnya, yang diserahkan oleh Kepala Daerah kepadanya.

Dinas Pendapatan Daerah Jember untuk menyelenggarakan tugasnya mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Melakukan perumusan kebijaksanaan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan, koordinasi teknis, dan tugas-tugas yang diserahkan oleh Kepala Daerah kepadanya sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
2. Melakukan pendaftaran dan pendataan wajib pajak daerah dan wajib retribusi daerah.
3. Membantu melaksanakan pekerjaan pendataan obyek dan subyek PBB yang dilaksanakan oleh Dirjen Pajak atau Direktorat PBB dalam hal menyampaikan dan menerima kembali SPOP wajib pajak.
4. Melakukan penetapan besarnya pajak daerah dan retribusi daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Membantu malakukan penyampaian SPPT, STP dan SKP dan sarana administrasi PBB lainnya yang diterbitkan oleh Dirjen Pajak kepada wajib pajak, serta membantu melakukan penyampaian PHPP PBB yang dibuat oleh Dirjen Pajak kepada petugas pemungut PBB yang ada di daerah pengawasannya.
6. Melakukan pembukuan dan pelaporan atas pungutan dan penyetoran pajak daerah, retribusi daerah serta pendapatan daerah lainnya.
7. Melakukan konsolidasi dengan pengawas atas pekerjaan penagihan pajak daerah lainnya serta penagihan PBB yang dilimpahkan oleh Menteri Keuangan kepada daerah.

8. Melakukan tugas perencanaan dengan pengendalian operasional dibidang pendataan, penetapan dan penagihan pajak daerah, retribusi daerah, penerimaan asli daerah, dan PBB.
9. Melakukan penyuluhan mengenai pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya serta PBB.
10. Melakukan urusan tata usaha.

2.3 Susunan Organisasi dan tata kerja

2.3.1 Susunan Organisasi

Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah sebagai berikut :

- a. Kepala Dinas
- b. Sub Bagian Tata Usaha
- c. Seksi Pendaftaran dan Pendataan
- d. Seksi Penetapan
- e. Seksi Pembukuan dan Pelaporan
- f. Seksi Perencanaan dan Pengendalian Operasional
- g. Seksi Penagihan
- h. Unit Penyuluhan

a. Kepala Dinas

Kepala Dinas bertugas memimpin jalannya Dinas Pendapatan Daerah dalam melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang pendapatan daerah dan tugas-tugas lainnya yang diserahkan oleh Kepala Daerah kepadanya.

b. Sub Bagian Tata Usaha

Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif kepada seluruh organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan Daerah.

Sub Bagian Tata Usaha memiliki fungsi :

- Melakukan Urusan Umum
- Melakukan Urusan Kepegawaian
- Melakukan Urusan Perawatan dan Perlengkapan
- Melakukan Urusan Keuangan

Sub Bagian Tata Usaha terdiri dari :

- Urusan Umum
- Urusan Kepegawaian
- Urusan Keuangan

c. Seksi Pendaftaran dan Pendataan

Seksi ini mempunyai tugas melaksanakan kegiatan :

- Pendaftaran dan pendataan wajib pajak daerah dan wajib retribusi daerah
- Pendataan obyek pajak daerah dan obyek dan subyek PBB yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak
- Membantu melakukan pendataan obyek dan subyek PBB yang dilaksanakan oleh Direktorat Pajak
- Tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah

Seksi Pendaftaran dan Pendataan terdiri dari :

1. Sub Seksi Pendaftaran
2. Sub Seksi Pendataan
3. Sub Seksi Dokumentasi Dan Pengolahan Data

d. Seksi Penetapan

Seksi Penetapan mempunyai tugas sebagai berikut :

- Perhitungan dan Penetapan jumlah pajak dan Retribusi daerah yang terhutang
- Menghitung besarnya angsuran atas pemohon wajib pajak dan retribusi daerah
- Menata usahakan jumlah ketetapan PBB yang penagihannya dilimpahkan kepada daerah berdasarkan Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) dan Daftar Himpunan Pokok Pembayaran (DHPP) PBB
- Tugas lain yang diberikan kepada daerah

Seksi Penetapan terdiri dari :

1. Sub Seksi Perhitungan
2. Sub Seksi Penerbitan Surat Ketetapan
3. Sub Seksi Angsuran

e. Seksi Pembukuan dan Pelaporan

Seksi Pembukuan dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan tugas pembukuan dan pelaporan mengenai realisasi penerimaan dan tunggakan pajak dan retribusi daerah dan PBB serta pengelolaan benda berharga.

Seksi Pembukuan dan Pelaporan ini terdiri dari :

1. Sub Seksi Pembukuan Penerimaan
2. Sub Seksi Pembukuan Persediaan
3. Sub Seksi Pelaporan

f. Seksi Penagihan

Seksi Penagihan mempunyai tugas sebagai berikut :

- Melaksanakan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah yang telah melampaui batas waktu
- Melayani keberatan dan permohonan banding
- Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan daerah lainnya di luar pajak daerah dan retribusi daerah
- Tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

Seksi Penagihan terdiri dari :

1. Sub Seksi Penagihan

Mempunyai tugas menyiapkan dan mendistribusikan surat menyurat dan dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan

2. Sub Seksi Keberatan mempunyai tugas :

- menerima dan melayani surat keberatan dan surat permohonan banding atau Materi Penetapan Pajak (MPP) dan retribusi daerah
- menyiapkan keputusan menerima atau menolak keberatan dan meneruskan penyelesaian permohonan banding ke Majelis Pertimbangan Pajak

3. Sub Seksi Pengolahan Dan Pemeriksaan Sumber-Sumber Lain

bertugas mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan lainnya di luar pajak dan retribusi daerah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

g. Seksi Perencanaan dan Pengendalian Operasional

Seksi ini mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana pembinaan teknis pemungutan, pemantauan, penggalian dan peningkatan pendapatan daerah dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Seksi ini terdiri dari :

1. Sub Seksi Perencanaan Dan Pembinaan Tehnis Pemungutan

Mempunyai tugas :

- menyusun rencana pendapatan daerah dan rencana intensifikasi pemungutan pendapatan daerah
- melakukan pembinaan pelaksanaan tata kerja serta tata hubungan kerja pembinaan penggunaan sarana dan prasarana perpajakan daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya

2. Sub Seksi Pengendalian Dan Peningkatan, bertugas :

- mengumpulkan dan mengelola data semua sumber pendapatan daerah.
- mengumpulkan naskah rancangan peraturan daerah dan keputusan Kepala Daerah tentang perpajakan dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya.

h. Unit Penyuluhan

Unit Penyuluhan adalah dipimpin oleh seorang Kepala Unit setingkat kepala sub seksi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

Unit Penyuluhan ini mempunyai tugas :

- menyusun bahan penyuluhan dan melaksanakan kegiatan penyuluhan
- menyampaikan informasi dan perencanaan perpajakan dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya.
- mengkoordinasikan kegiatan penyuluhan di Dinas Pendapatan Daerah

2.3.2 Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah

Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dalam melaksanakan tugasnya mendapat pembinaan teknis fungsional dari Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Timur.

Tata kerja Dinas Pendapatan Daerah adalah sebagai berikut :

1. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Dinas harus menerapkan prinsip-prinsip koordinasi, sinkronisasi dan simplifikasi, baik dalam lingkungan Dinas Pendapatan Daerah maupun instansi lain diluar Dipenda, sesuai dengan bidang tugasnya.
2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha, seksi-seksi dan unit penyuluhan harus menerapkan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
3. Kepala Dinas, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, para kepala seksi serta kepala unit penyuluhan bertanggung jawab memberikan bimbingan atau pembinaan kepada bawahannya serta melaporkan hasil-hasil pelaksanaan tugasnya menurut jabatan masing-masing.
4. Kepala Sub Bagian Tata Usaha, para Kepala seksi, serta Kepala unit penyuluhan bertanggung jawab kepada kepala dinas.
5. Para kepala urusan / sub seksi pada Dinas Pendapatan Daerah bertanggung jawab kepada Sub Bagian Tata usaha atau Kepala Seksi.

Untuk lebih jelas dalam memahami jumlah pegawai dan tingkat pendidikan formal yang dicapai para karyawan kantor Dinas Pendapatan Daerah yang terdapat diatas dapat dilihat pada tabel 3a berikut :

TABEL 3a : Jumlah Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan Sampai Tahun 2000

No.	Pendidikan	Frekuensi
1	SD	25
2	SLTP	15
3	SLTA	75
4	SARJANA MUDA (DIPLOMA)	5
5	SARJANA (S1)	20
JUMLAH		140

Sumber : Data Sekunder Kantor DIPENDA Kabupaten Jember.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh, maka pendidikan formal yang pernah diikuti tersaji dalam tabel 3b berikut ini:

Tabel 3b : Pendidikan non Formal yang ada dan pernah diikuti oleh para karyawan Dipenda Kab. Jember dari tahun 1995-2000

No.	Pendidikan non Formal	Frekuensi
1	Penataran	50
2	Pelatihan/Kursus	60
3	Magang	15
4	Studi banding	75
5	Pendidikan Penjenjangan:	
	a. Spadaya	1
	b. Adumla	8
	c. Adum	5

Sumber : Data Sekunder Kantor DIPENDA Kabupaten Jember.

Pentingnya pendidikan nonformal ini adalah guna mendukung kompetensi seseorang karyawan dan juga untuk menunjang spesialisasinya dalam bidang tugas dan pekerjaan yang diembannya. Hal ini perlu dilakukan guna memberikan tambahan ilmu dan pengalaman seseorang yang mungkin pengalaman ini tidak didapatkan melalui jenjang pendidikan formal.

Dengan demikian diharapkan setiap kekurangan yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaannya akan dapat dilengkapi melalui mekanisme pendidikan non formal ini.

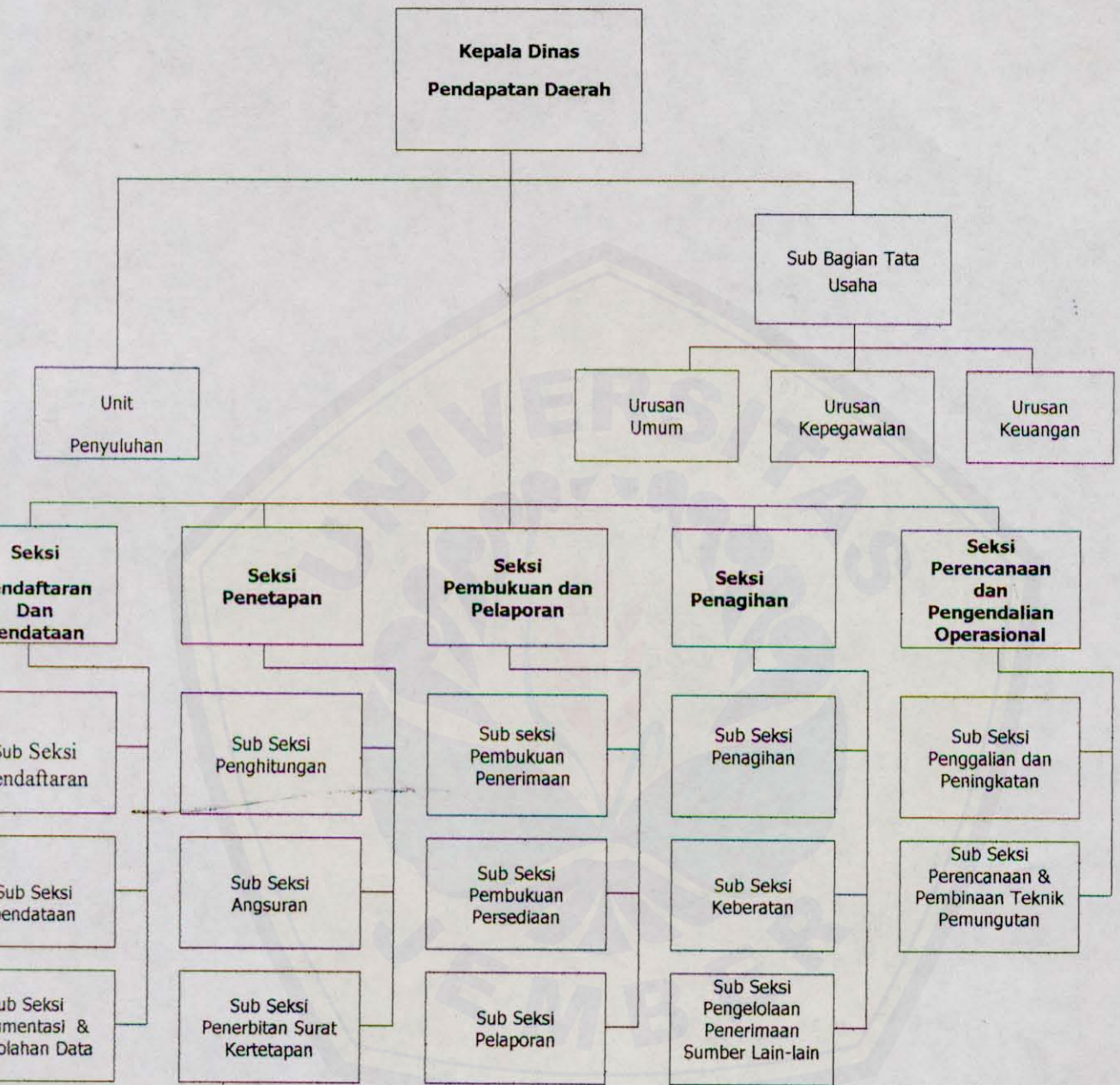
Sedangkan untuk mengetahui komposisi pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dapat dilihat pada tabel 6 berikut :

TABEL 4: Jumlah Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Berdasarkan Seksi/Unit Sampai Tahun 2000

No.	Seksi / Unit	Frekuensi
1	Kepala Dinas	1 orang
2	Sub Bagian Tata Usaha	30 orang
3	Seksi Pendaftaran dan Pendataan	25 orang
4	Seksi Penetapan	10 orang
5	Seksi Pembukuan Dan Pelaporan	25 orang
6	Seksi Penagihan	10 orang
7	Seksi Perenc. dan Pengendal. Operas.	24 orang
8	Unit Penyuluhan	15 orang
TOTAL		140 orang

Sumber data : Kantor DIPENDA Kabupaten Jember.

MBAR 1 : STRUKTUR ORGANISASI



**BAGAN SUSUNAN ORGANISASI DAN TATAKERJA
DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN JEMBER**

SUMBER : DIPENDA Kabupaten Jember

III. PENYAJIAN DATA

3.1 Pengantar

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai variabel-variabel penelitian yang dilampiri dengan data-data sesuai hasil penelitian yang telah dilakukan. Variabel itu sendiri merupakan unsur penelitian yang dapat dirumuskan berdasarkan hubungan antara variabel satu dengan yang lain.

Variabel merupakan konsep yang memiliki variasi nilai dan variasi nilai inilah yang akan diukur dengan suatu proses operasionalisasi. Didalam penelitian ini digunakan dua variabel, yaitu:

1. Variabel Pengaruh (x)

Yaitu tingkat Kompetensi Administrator di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

2. Variabel Terpengaruh (y)

Yaitu Efektivitas Penerimaan Pajak Daerah.

3.2 Variabel Pengaruh (x), yaitu Tingkat Kompetensi Administrator di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

Kompetensi merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki oleh seorang administrator dalam menjalankan tugas guna tercapainya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Seorang Administrator yang memiliki tingkat Kompetensi yang tinggi akan mempunyai pemahaman yang baik pada tugas serta memiliki keterampilan yang baik pula dalam menjalankan tugas-tugas administratifnya, sehingga tercipta kondisi yang lebih kondusif dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Tingkat Kompetensi Administrator di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah sebagai berikut:

1. Tingkat pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Kemampuan dalam memimpin Organisasi.

3.2.1 Tingkat Pendidikan

Pengertian tingkat pendidikan dalam penelitian ini mencakup pendidikan formal dan pendidikan non formal yang berupa pelatihan. Keduanya dapat dijadikan tolok ukur untuk melihat tingkat Kompetensi Administrator karena pendidikan yang sesuai dapat membantu pelaksanaan tugas Administrator.

3.2.2 Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan hasil dari keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa yang dilaluinya dalam menjalankan tugas. Dengan pengalaman kerja yang cukup seorang Administrator dapat lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya, disamping itu pengalaman juga akan dapat membantu dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

3.2.3 Kemampuan Dalam Memimpin Organisasi

Kemampuan dalam memimpin Organisasi berkaitan erat dengan metoda kepemimpinan yang timbul secara otomatis sebagai hasil interaksi antara Administrator dengan bawahannya. Metode kepemimpinan yang baik dapat membantu Administrator dalam melakukan tugas-tugas sekaligus dapat membantu memperbaiki tingkah laku serta kualitas kepemimpinannya.

Dari ketiga indikator tersebut penulis menjadikan 9 (sembilan) item yang berupa pertanyaan kepada para Responden. Indikator yang pertama yaitu tingkat pendidikan terdiri dari dua item, dimana pertanyaan pertama adalah untuk tingkat pendidikan formal dan yang kedua adalah untuk pendidikan nonformal. Indikator kedua yaitu pengalaman kerja terdiri dari satu item dan

indikator yang ketiga kemampuan dalam memimpin organisasi terdiri dari enam item.

Adapun data-data yang didapatkan dari jawaban para responden dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 5 : Score Jawaban Responden tentang Tingkat Pendidikan (x_1)

No. Responden	Item		Total Score
	1	2	
1	3	1	4
2	3	3	6
3	2	2	4
4	3	2	5
5	3	3	6
6	2	3	5
Jumlah			30 ✓

Sumber : Data Primer Penelitian

Tabel 6 : Score Jawaban Responden tentang Pengalaman Kerja (x_2)

No. Responden	Item		Total Score
	1	2	
1	2		2
2	2		2
3	3		3
4	1		1
5	2		2
6	3		3
Jumlah			13

Sumber : Data Primer Penelitian

Tabel 7 : Score Jawaban Responden tentang Kemampuan Memimpin Organisasi (x_3)

No. Responden	Item						Total Score
	1	2	3	4	5	6	
1	3	3	2	1	3	1	13
2	3	3	2	1	3	1	13
3	3	3	3	1	3	1	14
4	2	2	2	2	3	1	12
5	2	2	3	1	1	1	10
6	2	2	2	2	2	1	11
Jumlah							73

Sumber : Data Primer Penelitian

TABEL 8 : Total Score Variabel Kompetensi Administrator (x)

No. Responden	X1		X2		X3					Total Score
	1	2	1	1	2	3	4	5	6	
1	3	1	2	3	3	2	1	3	1	19
2	3	3	2	3	3	2	1	3	1	21
3	2	2	3	3	3	3	1	3	1	21
4	3	2	1	2	2	2	2	3	1	18
5	3	3	2	2	2	3	1	1	1	18
6	2	3	3	2	2	2	2	2	1	19
Jumlah										116

Sumber : Data Primer Penelitian

3.3 VARIABEL TERPENGARUH (y)

Konsep dari efektivitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan tujuan (the Goal Approach) yang artinya adalah pencapaian pencapaian sasaran atau yang tujuan yang disepakati atas usaha bersama yang dalam hal ini adalah tercapainya target penerimaan pajak daerah.

Mempertimbangkan hal tersebut maka dalam penelitian ini, indikator yang dipergunakan untuk mengukur variabel efektivitas pencapaian target pajak daerah, daerah:

1. Produktivitas
2. Pencarian sumber daya

3.3.1 Produktivitas

Produktivitas dapat diukur dari hasil pelaksanaan pekerjaan atau merupakan kuantitas dari produk maupun jasa pokok yang dihasilkan oleh suatu organisasi. Dengan demikian produktivitas dapat diharapkan sebagai volume produk barang atau jasa yang dihasilkan.

3.3.2 Pencarian Sumber Daya

Pencarian sumberdaya adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungannya guna memperoleh sumberdaya serta memanfaatkannya bagi kepentingan organisasi.

Dari kedua indikator tersebut penulis menjadikan 6 (enam) item yang berupa pertanyaan kepada para Responden. Indikator yang pertama yaitu produktivitas terdiri dari empat item. Indikator kedua yaitu pencarian sumber daya terdiri dari dua item.

Adapun data-data yang didapatkan dari jawaban para responden dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

TABEL 9 : Score Jawaban Responden tentang Produktivitas (y_1)

No. Responden	Item				Total Score
	1	2	3	4	
1	3	3	2	3	11
2	3	3	2	3	11
3	3	3	2	3	11
4	3	3	3	3	12
5	3	3	2	3	11
6	3	3	3	3	12
Jumlah					68

Sumber : Data Primer Penelitian

TABEL 10 : Score Jawaban Responden tentang Pencarian Sumber Daya (y_2)

No. Responden	Item		Total Score
	1	2	
1	3	2	5
2	3	3	6
3	3	3	6
4	3	3	6
5	3	3	6
6	2	2	4
Jumlah			33

Sumber : Data Primer Penelitian

Tabel 11 : Total Score Variabel Efektifitas Penerimaan Pajak Daerah (y)

No. Responden	Y1				Y2		Total Score
	1	2	3	4	1	2	
1	3	3	2	3	3	2	16
2	3	3	2	3	3	3	17
3	3	3	2	3	3	3	17
4	3	3	2	3	3	2	16
5	3	3	2	3	3	3	17
6	3	3	3	3	2	2	16
Jumlah							99

Sumber : Data Primer Penelitian

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Didalam penelitian ini telah terbukti adanya pengaruh yang positif antar Tingkat Kompetensi Administrator di Kantor Dinas Pendapatan Daerah terhadap Efektivitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Jember. Juga terbukti adanya kompetensi yang dimiliki seorang administrator yang didasarkan pada Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja serta Kemampuan dalam memimpin organisasi akan menyebabkan tercapainya efektivitas, dimana dalam hal ini yang dimaksud adalah efektivitas dalam pencapaian target organisasi.

Dengan demikian pendapat dari Hemblin, Miller dan Wiggins yang dipergunakan dalam penelitian ini dan telah dipaparkan dalam Kerangka Teori dapat diterima dalam penelitian ini.

5.2 SARAN

Diharapkan kepada para Administrator yang ada di Kantor Dinas Pendapatan Daerah untuk semakin meningkatkan kompetensinya, karena terbukti bahwa Tingkat Kompetensi sangat berpengaruh pada Efektivitas pencapaian tujuan, khususnya dalam pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah. Sebab Dinas Pendapatan Daerah merupakan ujung tombak keberhasilan penggalan sumber pendapatan daerah yang nantinya digunakan dalam pembangunan daerah itu sendiri khususnya Kabupaten Jember.

Agar Pimpinan organisasi dalam hal ini Kepala Dinas Pendapatan Daerah terus mengupayakan peningkatan kompetensi administrator yang ada dalam organisasi yang dipimpinnya, melalui pencarian sumberdaya manusia yang potensial dengan berbagai cara misalnya melalui pendidikan informal secara intensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amal, Ichlasul. 1990. *Birokrasi Hubungan Pemerintah Pusat Daerah, Dilema Pembangunan dan Ketergantungan*, FISIP UGM : Yogyakarta.
- Badan Penerbit Universitas Jember. 1998. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: BP-UNEJ.
- Gani, S. Darwis. 1986. *Hubungan Karakteristik dan Persepsi Terhadap Peranan dari Pejabat Administrasi di IKIP*. Bogor : IPB.
- Gibson, Ivancevich, Donely. 1996. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*. Surabaya : Erlangga.
- Hasibuan, Drs. Malayu, S.P. 1990. *Proses Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. _____, 1994, *Managemen Sumber Daya Manusia - Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Harist, Benyamin. 1991. *Peranan Administrator Daerah*. Bandung : Tarsito.
- Hemblin, Miller and Wiggins. 1985. *Group Morale and Competence of Leader*. Socio Metry.
- Idris, Zahara. 1992. *Dasar-Dasar Kependidikan*. Bandung : Angkasa.
- Kartono, Kartini. Tanpa Tahun. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta.
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta.
- Koentjaraningrat. 1997. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta.
- Kusmana. 1987. *Analisis terhadap Aspek-Aspek Kepemimpinan*.
- Kuncoro, Mudradjat. 1995. *Desentralisasi Fiskal di Indonesia-Dilema Otonomi dan Ketergantungan*.
- Kaho, Josep Riwu, 1991, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia. Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya*, Jakarta : Rajawali.
- Koontz, *Intisari Manajemen*.
- Mardiasmo. 1995. *Perpajakan*. Jakarta.
- Moekijat, 1991. *Latihan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung : Mandar Maju.

- Musanef, 1986. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Cetakan 2, Jakarta : Gunung Agung/Haji Masagung.
- Nazir, M. 1985. *Metode Penelitian*. Jakarta : Galia Indonesia.
- Paul, Hersey Blachard. 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi-Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*.
- Sarwoto. 1991. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Siegel, Sidney. 1994. *Statistik Nonparametrik*. Jakarta : Gramedia.
- Seksono, Slamet. 1989. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta : UGM.
- Singarimbun, M dan S. Efendy. 1989. *Metode Penelitian Survey*.
- Siagian, P. Sondang, *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasi*, cetakan 2, 1991, Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Steers, M. Richard. 1985. *Evektivitas Organisasi*.
- Sumitro, Rochmat. 1990. *Peradilan Tata Usaha Negara*, Bandung : Eresco.
- Surachmad, Winarno. 1985. *Dasar dan Teknik Research*.
- Syamsu, Syahrman. 1991. *Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan Sebuah Pengantar*, Yogyakarta.
- Toha, Miftah. 1993. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta : UGM.
- _____, 1992. *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*, Jakarta : MW. Mandala.
- Tjokroamidjoyo, Bintoro. 1985. *Pengantar Administrasi Pembangunan*.
- Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, *Tentang Otonomi Daerah*.





DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN R I
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Veteran No.3 Telephone (0331) 422723 Fax. (0331) 425540
Jember (68118)

Nomor : 221 /J25.2/PG/2000
Lampiran :
Perihal : *Permohonan ijin mengadakan Penelitian*

02 Maret 2000

Kepada : Yth. Sdr. Kakansospol
Pemda Kabupaten TK.II Jember
di-
J E M B E R .

Bersama ini kami sampaikan dengan hormat permohonan *ijin* mengadakan penelitian untuk memperoleh data :

Nama / NIM : BENNY KRISNAYANA / 95 - 146
Dosen / Mahasiswa : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember
A l a m a t : Jl. BTN Mastrip DD 10 Jember.
Judul Penelitian : Pengaruh Tingkat Kompetensi, Administrator
di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Terhadap Efektifitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah Kab. Dati II Jember.
Di Daerah : Kabupaten Jember.
Lama Penelitian : 3 (tiga) Bulan

Untuk pelaksanaan *penelitian* tersebut di atas, mohon bantuan serta perkenan Saudara untuk memberikan *ijin* kepada dosen / Mahasiswa tersebut dalam mengadakan *penelitian* sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas perkenan dan bantuan Saudara diucapkan terima kasih.



An, Ketua
Sekretaris

[Handwritten signature]

sc.agr.Ir. Didik Sullistyanto
No. 131 792 232

Tembusan Kepada Yth.

1. Sdr. Dekan Fakultas
Universitas Jember
2. Dosen / Mahasiswa ybs.

Digital Repository Universitas Jember
PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
DINAS PENDAPATAN DAERAH

JALAN JEND. ACHMAD YANI NO. 4 TELP. 484935 JEMBER 68118

SURAT KETERANGAN

Nomor : 072/887/436.31/2000.

Berdasarkan surat Bupati Jember tanggal 08 Maret 2000, Nomor : 072/041/330.36/2000 perihal Survey / Research, dengan ini kami menerangkan bahwa :

N a m a : BENNY KRISNAYANA
Alamat : Jl. BTN Mastrip DD 10 Jember
Pekerjaan : Mahasiswa Fakultas Sospol Universitas Jember

benar-benar telah melaksanakan survey tentang PENGARUH TINGKAT KOPETENSI, ADMINISTRATOR DI KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH TERHADAP EFEKTIFITAS PENCAPAIAN TARGET PENERIMAAN PAJAK DAERAH KABUPATEN JEMBER mulai tanggal 02 Maret s/d 02 Juni 2000.

Demikian untuk menjadikan maklum.

Jember, 25 Agustus 2000

KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN JEMBER



Penata Tingkat I
NIP. 510 091 467

PEMERINTAH KABUPATEN DAERAH TK II JEMBER
KANTOR SOSIAL POLITIK
Jalan Kartini No 3 TELP.487732
JEMBER

Jember, 08 Maret 2000

Nomor : 072/041/330.36/2000
Sifat : Penting
Lampiran : -
Perihal : SURVEY/RESEARCH

Yth. Sdr. Kepala Dinas Pendapatan
Daerah Kab. Dati II Jember
di - J E M B E R

Dasar Surat Keterangan Ketua Lembaga Penelitian Universitas Jember, Tanggal 02 Maret 2000, Nomor : 221/J25.2/PG/2000, perihal permohonan ijin Survey / research.

Demi kelancaran serta kemudahan dalam pelaksanaan Survey/Research dimaksud diminta kepada Saudara untuk memberikan bantuan berupa data / keterangan yang diperlukan oleh :

N a m a : BENNY KRISNAYANA / 95 - 146
Alamat : JL. BTN MASTRIP DD 10 JEMBER
Pekerjaan : MHS. FAK. SOSPOL UNIV. JEMBER
Keperluan : SURVEY/RESEARCH.
Judul : "PENGARUH TINGKAT KOMPETENSI, ADMINISTRATOR DI KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH TERHADAP EFEKTIFITAS PENCAPAIAN TARGET PENERIMAAN PAJAK DAERAH KAB. DATI II JEMBER".
W a k t u : 02 MARET 2000 S/D 02 JUNI 2000
Peserta : -

Demikian atas perhatian serta bantuannya kami ucapkan terima kasih.

An. BUPATI KEPALA DAERAH TK II JEMBER
KEPALA KANTOR SOSIAL POLITIK
Kasi Ketertiban Umum



TEMBUSAN : Kepada Yth,

1. Sdr. Kapolres Jember;
2. Sdr. Dan Dim 0824 Jember;
3. Sdr. Rektor Univ. Jember.

510 091 466

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember

DAFTAR KUISIONER

TENTANG

Pengaruh Tingkat Kompetensi Administrator Terhadap Efektifitas Pencapaian
Target Penerimaan Pajak Daerah Di Kantor Dinas Pendapatan Daerah
Kabupaten Daerah Tingkat II Jember

I. Identitas Peneliti

Nama : Benny Krisnayana
NIM : E1C195146
Program Studi : Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik - Universitas Jember
Alamat : BTN Mastrip Blok DD 10 Jember

II. Pengantar

Dalam rangka memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember penulis diharuskan menyusun skripsi. Adapun judul skripsi ini adalah Pengaruh Tingkat Kompetensi Administrator Terhadap Efektifitas Pencapaian Target Pajak Daerah di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Jember. Untuk itu guna memenuhi data yang dibutuhkan Kami mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk membantu pencapaian tujuan penelitian ini dengan mengisi angket/daftar pertanyaan yang telah kami sediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Kerahasiaan dari jawaban yang diberikan akan kami jamin sepenuhnya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr meluangkan waktu untuk mengisi angket ini kami mengucapkan terima kasih dan mohon maaf sebelumnya apabila ditemui kata-kata yang kurang berkenan.

III. Petunjuk Pengisian

Dalam kuisioner ini berisi dua bagian yaitu:

- 1 Bagian A berisi identitas responden; untuk bagian ini Bapak/Ibu/Sdr cukup mengisi pada tempat yang sudah tersedia.
- 2 Bagian B berisi daftar pertanyaan; untuk menjawab pada bagian ini Bapak/Ibu/Sdr cukup memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang dipilih.

IV. Angket Responden

A. Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jabatan :

B. Daftar pertanyaan

Tingkat Kompetensi Administrator

1. Pendidikan formal tertinggi apakah yang telah Bapak/Ibu/Sdr capai?
 - a. SD
 - b. SLTP/SLTA
 - c. Perguruan Tinggi
2. Apakah Bapak/Ibu/Sdr pernah mengikuti pelatihan atau tambahan pendidikan yang mendukung pelaksanaan tugas atau jabatan?
 - a. Tidak pernah
 - b. Kadang-kadang
 - c. Sering
3. Sudah berapa lama Bapak/Ibu/Sdr bekerja di Dinas Pendapatan Daerah?
 - a. 1 – 5 tahun
 - b. 6 – 10 tahun
 - c. 11 tahun keatas
4. Apakah perintah Bapak/Ibu/Sdr sebagai seorang Administrator selalu dapat dijalankan secara tepat oleh para bawahan?
 - a. Tidak pernah
 - b. Kadang-kadang
 - c. Selalu

Digital Repository Universitas Jember

5. Apakah kritikan Bapak/Ibu/Sdr selaku Administrator dapat diterima oleh para bawahan dalam menjalankan tugasnya?

- a. Tidak pernah
- b. Kadang-kadang
- c. Selalu

6. Apakah Bapak/Ibu/Sdr pernah memberikan atau menerima ide-ide baru pada berbagai pihak dalam rangka peningkatan mutu kerja dari organisasi?

- a. Tidak pernah
- b. Kadang-kadang
- c. Selalu

7. Apakah selama ini Bapak/Ibu/Sdr pernah melihat adanya konflik yang mengarah pada terciptanya suasana kerja yang kurang kondusif dalam organisasi DIPENDA Dati II Jember?

- a. Tidak pernah
- b. Kadang-kadang
- c. Selalu

8. Apakah Bapak/Ibu/Sdr pernah memperhatikan masalah disiplin dalam melakukan tugas-tugas dan tanggung jawab yang dibebankan maupun pada bawahan?

- a. Tidak pernah
- b. Kadang-kadang
- c. Selalu

9. Apakah pernah ada isu-isu negatif didalam organisasi DIPENDA yang sempat mengganggu kinerja para pegawai yang Bapak/Ibu/Sdr pimpin?

- a. Tidak pernah
- b. Kadang-kadang
- c. Selalu

Efektifitas Pencapaian Target Penerimaan Pajak Daerah

1. Apakah target penerimaan pajak daerah selalu dapat terealisasi dengan optimal?
 - a. Tidak pernah
 - b. Kadang-kadang
 - c. Selalu
2. Apakah laporan hasil tugas dan pekerjaan Bapak/Ibu/Sdr selalu tepat waktu?
 - a. Tidak pernah
 - b. Kadang-kadang
 - c. Selalu
3. Apakah Bapak/Ibu/Sdr pernah menemukan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam hal penarikan dan penerimaan Pajak daerah?
 - a. Tidak pernah
 - b. Kadang-kadang
 - c. Selalu
4. Apakah penyimpangan yang terjadi tersebut selalu ditindaklanjuti?
 - a. Tidak pernah
 - b. Kadang-kadang
 - c. Selalu
5. Guna peningkatan penerimaan sektor pajak, apakah Dinas Pendapatan Daerah Kab. Jember berusaha mencari sumber-sumber baru?
 - a. Tidak pernah
 - b. Kadang-kadang
 - c. Selalu
6. Apakah sumber-sumber baru sektor pajak yang didapatkan tersebut, selalu dapat dimanfaatkan dengan optimal?
 - a. Tidak pernah
 - b. Kadang-kadang
 - c. Selalu