

**UPAYA PENINGKATAN RETRIBUSI DAERAH GUNA MENUNJANG
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)**

(Suatu Studi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia di Kantor Dinas
Pendapatan Kabupaten Jember Propinsi Jawa Timur)

SKRIPSI



Milik DPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

**Diajukan 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**

Oleh : *I.N.O. Induh*

Eko Yudhi Prasetyo

NIM : 960910201255

Dosen Pembimbing :

Drs. H. Soenarjo DW, M.Si

Drs. H. Budiyo, M.Si

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

2003

Adalah Pembelian
Tgl. 15 JAN 2004
Klass 336
PRA
U.C.

RETRIBUSI DAERAH

MOTTO

1. Memang benar, bahwa kekayaan tercipta karena pemusatan tenaga kerja manusia. Dan biasa terjadi bahwa satu kelompok orang melakukan pekerjaan, dan kelompok lain memusatkannya. Mungkin inilah makna sebenarnya dari istilah “pengasingan pekerjaan”.

(Tolstoy : 79)

2. Kehidupan nyata hanya ada di masa sekarang. Jika orang-orang berkata kepadamu bahwa kamu harus menjalani kehidupan ini dengan mempersiapkan diri untuk masa depan, jangan percayai mereka. Kita hidup dalam kehidupan ini, dan kita tahu kehidupan ini saja, jadi semua usahamu harus diarahkan pada perbaikan kehidupan ini.

(Tolstoy : 81)

3. Ada tiga tipe manusia: pertama, ada orang-orang yang tidak percaya terhadap ajaran-ajaran apa pun; kemudian, ada orang-orang yang hanya percaya pada ajaran-ajaran di mana mereka dibesarkan; dan yang ketiga adalah orang-orang yang percaya terhadap hal-hal yang mereka pahami dengan hati mereka; kelompok manusia yang terakhir ini paling cerdas dan paling kuat keyakinan mereka.

(Tolstoy : 282)

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya sederhana ini untuk:

1. Ibuku, Rusmiati. Yang saya tahu segala do'a dan air mata Ibu untuk keberhasilnya saya. Begitu mahal pengorbanan yang Ibu berikan, saya tidak akan bisa membalasnya dengan apapun dan sampai kapanpun.
2. Bapakku, Sujono. Seluruh keringat yang mengucur dari setiap kulit Bapak adalah perjuangan bagi keberhasilan saya. Ma'afkan saya yang tak pernah bisa membalas segala jerih payah Bapak.
3. Nenekku. Terima kasih atas kasih sayang yang Nenek berikan. Kasih sayang yang Nenek berikan merupakan cahaya penerang bagi perjalanan hidup saya. Hanya Tuhan yang dapat membalasnya.
4. Adik-adikku yang kusayangi, Hendrik Dwi Prasetyo dan Handoko Tri Prasetyo. Saat-saat terindah dalam hidup ini adalah ketika kita bersama-sama. Aku selalu merindukan kalian.

PENGESAHAN

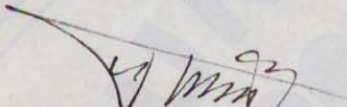
Diterima Dan Dipertahankan Di Depan Tim Penguji Skripsi Guna Memenuhi
Salah Satu Syarat Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Jurusan Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Pada:

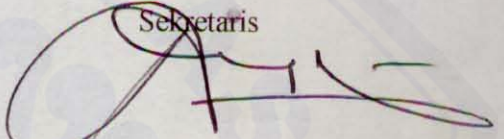
Hari/ Tanggal : Rabu/ 08 Oktober 2003
Jam : 08.00 WIB – selesai

Panitia Penguji:

Ketua

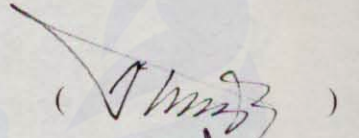
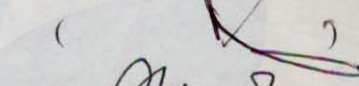
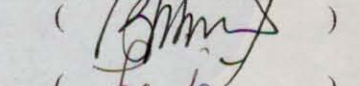



Drs. H. Humaidi, SU
NIP. 130 261 662

Sekretaris


Drs. H. Soenarjo D.W, M.Si
NIP. 130 261 690


Anggota:

1. Drs. H. Humaidi, SU
NIP. 130 261 662
2. Drs. H. Soenarjo D.W, M.Si
NIP. 130 261 789
3. Drs. H. Budiyo, M.Si
NIP. 131 832 304
4. Selfi Budi H, S.Sos, M.Si
NIP. 132 133 403
5. Drs. Agus Suharsono, M.Si
NIP. 131 862 836

)
)
)
)
)

Mengetahui,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember
Dekan,




Drs. H. Moch. Toerki
NIP. 130.524.832

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, pemilik alam semesta beserta isinya, yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan karya ilmiah dengan judul “UPAYA PENINGKATAN RETRIBUSI DAERAH GUNA MENUNJANG PENDAPATAN ASLI DAERAH (Suatu Studi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia di Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember Propinsi Jawa Timur)”.

Karya ilmiah tertulis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Program Sarjana Strata Satu pada program studi Ilmu Administrasi Negara, jurusan Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Karya ini tersusun atas sebuah perjuangan yang cukup panjang dan melelahkan serta sempat terlambat dalam proses penyelesaiannya. Begitu banyak tenaga, pikiran, waktu yang tercurah. Serta tak lupa tentunya dukungan dari berbagai pihak baik secara moral maupun material. Oleh karena tidaklah berlebihan kiranya jika pada kesempatan yang berbahagia ini penulis secara khusus menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya dari lubuk hati yang paling dalam.

Terima kasih, terutama penulis sampaikan kepada:

1. Rektor, Staf, Karyawan serta seluruh Civitas Akademik Universitas Jember.
2. Dekan, Staf, Karyawan, serta seluruh Civitas Akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
4. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
5. Kepala Dinas Pendapatan Kabupaten Jember beserta seluruh Staf dan Karyawan

6. Selfi Budi Heliastuti, S.Sos. M.Si, selaku dosen pembimbing akademik
7. Drs. Soenaryo DW, M.Si selaku dosen pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan hingga terselesaikannya karya ilmiah tertulis ini.
8. Drs. Budiono, M.Si selaku dosen pembimbing II, yang dengan sabar memberikan bimbingan dan nasehat yang sangat berharga.
9. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya karya tulis ilmiah atau skripsi ini.

Penulis berharap semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Jember, September 2003

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
1.3.1 Tujuan Penelitian	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian	9
1.4 Kerangka Teori	10
1.4.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	13
1.4.2 Retribusi Daerah	25
1.4.3 Pendapatan Asli Daerah	30
1.5 Hipotesis	31
1.6 Definisi Operasional	32
1.6.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	32
1.6.2 Retribusi Daerah	33
1.6.3 Pendapatan Asli Daerah	33
1.7 Metode Penelitian	34
1.7.1 Metode Penelitian Deskriptif	34
1.7.2 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	35

1.7.3 Sumber Data	37
1.7.4 Metode Pengumpulan Data	37
1.7.5 Analisis Data dan Penafsiran Data	39

BAB II DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

2.1 Pengantar	41
2.2 Letak Geografis dan Luas Wilayah Kabupaten Jember	41
2.3 Sejarah Singkat Dinas Pendapatan Kabupaten Jember	42
2.4 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendapatan Kabupaten Jember	43
2.4.1 Kedudukan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember	43
2.4.2 Tugas Dinas Pendapatan Kabupaten Jember	43
2.4.3 Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember	43
2.5 Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Kabupaten Jember	45
2.5.1 Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Kab. Jember	46
2.5.2 Tata Kerja	60
2.5.3 Pengangkatan Dalam Jabatan	60
2.5.4 Keuangan	61
2.6 Komposisi Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember	62
2.6.1 Komposisi Pegawai Menurut Bagian	62
2.6.2 Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan	62
2.6.3 Komposisi Pegawai Menurut Golongan	63
2.6.4 Komposisi Pegawai Menurut Masa Kerja	64

BAB III PENYAJIAN HASIL PENELITIAN

3.1 Pengantar	65
3.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	66
3.3 Retribusi Daerah	70
3.4 Pendapatan Asli Daerah	75

BAB IV ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

3.1 Pengantar	83
3.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	85
3.3 Retribusi Daerah	91
3.4 Pendapatan Asli Daerah	96

BAB V PENUTUP

4.1 Kesimpulan	99
4.2 Saran	100

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Proporsi Anggaran PAD Terhadap Total Pendapatan	6
Tabel 2 Proporsi Anggaran Retribusi Daerah Terhadap PAD	7
Tabel 3 Komposisi Pegawai Dinas Pendapatan Menurut Bagian	62
Tabel 4 Komposisi Pegawai Dinas Pendapatan Menurut Tingkat Pendidikan ..	62
Tabel 5 Komposisi Pegawai Dinas Pendapatan Menurut Tingkat Golongan	63
Tabel 6 Komposisi Pegawai Dinas Pendapatan Menurut Masa Kerja	64
Tabel 7 Proporsi PAD dan Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak	73
Tabel 8 Proporsi PAD dan Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak	73
Tabel 9 Proporsi PAD dan Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak	74
Tabel 10 Proporsi PAD dan Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak	74
Tabel 11 Proporsi PAD dan Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak	75
Tabel 12 Proporsi Realisasi Pendapatan Asli Daerah	76
Tabel 13 Proporsi Realisasi Pendapatan Asli Daerah	76
Tabel 14 Proporsi Realisasi Pendapatan Asli Daerah	77
Tabel 15 Proporsi Realisasi Pendapatan Asli Daerah	77
Tabel 16 Proporsi Realisasi Pendapatan Asli Daerah	77
Tabel 17 Proporsi Realisasi PAD terhadap Total Penerimaan	78

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1* Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
- Lampiran 2* Panduan Pertanyaan
- Lampiran 3* Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
- Lampiran 4* Ijin Penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa dan Linmas
- Lampiran 5* Keterangan Penelitian dari Dinas Pendapatan Kabupaten Jember



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Negara Republik Indonesia merupakan negara kesatuan yang dalam penyelenggaraan pemerintahannya memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah. Sebagaimana tercantum dalam pasal 18 Undang-undang Dasar 1945 yang menyatakan bahwa, "pembagian daerah Indonesia atas dasar besar dan kecil, dengan bentuk dan susunan pemerintahannya ditetapkan dengan undang-undang". Hal itu berarti bahwa dalam menghadapi perkembangan keadaan, baik di dalam maupun di luar negeri, memungkinkan untuk dibuatnya undang-undang baru yang mengatur tentang ketatanegaraan di Indonesia.

Undang-undang RI nomor 22 tahun 1999 merupakan undang-undang baru yang mengatur tentang pemerintahan daerah, menggantikan Undang-undang RI nomor 5 tahun 1974 tentang pokok-pokok pemerintahan di daerah dan Undang-undang RI nomor 5 tahun 1979 yang mengatur tentang pemerintahan desa.

Undang-undang RI nomor 22 tahun 1999 pasal 1 huruf h menyatakan bahwa, "otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan". Dari pasal tersebut berarti bahwa dalam Undang-undang RI nomor 22 tahun 1999 menitikberatkan pada otonomi secara utuh kepada daerah, dimana daerah yang dimaksud adalah Daerah Kabupaten dan Daerah Kota yang berkedudukan sebagai Daerah Otonom. Selain itu juga terdapat hal yang mendasar, yaitu mendorong untuk memberdayakan masyarakat menumbuhkan prakarsa dan kreativitas, meningkatkan peran serta masyarakat, mengembangkan peran dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

Daerah otonomi yang selanjutnya disebut Daerah, mempunyai kewenangan dan keleluasaan untuk mengatur kebijakan menurut prakarsa dan

aspirasi masyarakat. Adapun kewenangan yang dimiliki Daerah adalah sebagaimana termaktub dalam pasal 7 Undang-undang nomor 22 tahun 1999. Pasal 7 Undang-undang nomor 22 tahun 1999 menyatakan:

- (1) Kewenangan Daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan, keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain.
- (2) Kewenangan bidang lain, sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi kebijakan tentang perencanaan nasional dan pengendalian pembangunan nasional secara makro, dana perimbangan keuangan, sistem administrasi negara dan lembaga perekonomian negara, pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, pendayagunaan sumber daya alam serta teknologi tinggi yang strategis, konservasi, dan standardisasi nasional.

Bisa kita lihat bahwa Undang-undang RI nomor 22 tahun 1999 benar-benar ingin memberikan keleluasaan dan kewenangan yang seluas-luasnya pada masing-masing Daerah untuk menentukan, mengatur, dan mengurus rumah tangganya sendiri. Agar pelaksanaan otonomi daerah dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan kesiapan di berbagai bidang. Salah satunya adalah kesiapan di bidang keuangan, yaitu keuangan daerah.

Yang dimaksud dengan Keuangan Daerah menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 105 tahun 2000 tentang pengelolaan dan pertanggungjawaban Keuangan Daerah adalah:

Semua hak dan kewajiban Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan Daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban Daerah tersebut, dalam kerangka Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Keuangan sangat penting bagi jalannya pemerintahan pada suatu daerah. Karena tanpa adanya sistem keuangan yang mantap, maka akan sangat sulit bagi suatu daerah untuk menjalankan roda pemerintahan. Atau dengan kata lain keuangan adalah sesuatu yang sangat vital bagi sebuah pemerintahan.

Pentingnya keuangan bagi suatu daerah sebagaimana dikemukakan oleh Pamudji, yang dikutip oleh Situmorang (1993 : 196) sebagai berikut:

Pemerintah daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan... Dan keuangan inilah yang merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri.

Syamsi (1993 : 196) mengatakan, "Keuangan Daerah sebagai salah satu indikator untuk mengetahui kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri".

Situmorang dan Sitanggang (1993 : 196) berpendapat:

Untuk mengatur dan mengurus urusan rumah tangganya, Daerah membutuhkan biaya dan uang. Tanpa adanya biaya yang cukup, maka bukan saja tidak mungkin bagi Daerah untuk dapat menyelenggarakan tugas, kewajiban serta kewenangan yang ada padanya dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya, tetapi juga ciri pokok dan mendasar dari suatu daerah otonom menjadi hilang.

Dari beberapa pendapat di atas jelaslah bahwa keuangan sangat penting bagi suatu daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Dalam arti dengan kondisi keuangan yang baik, suatu Daerah dapat menyelenggarakan tugas, kewajiban, serta kewenangan yang ada padanya dalam rangka mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri.

Supaya mempunyai keuangan yang baik, maka suatu Daerah memerlukan sumber-sumber keuangan yang baik pula. Salah satunya adalah dengan cara mengembangkan atau meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Karena Pendapatan Asli Daerah merupakan sumber pendapatan Pemerintah Daerah yang sangat vital di samping dana perimbangan dari pusat.

Johanes Fernandes (1992 : 32) berpendapat:

Suatu hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah dikatakan ideal apabila sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) menyumbang bagian terbesar dari seluruh pendapatan daerah dibandingkan dengan subsidi bantuan, opsen pajak atau sumber lainnya. Dengan proporsi semacam ini daerah akan lebih leluasa melaksanakan kegiatannya dalam rangka menjalankan hak otonominya.

Mengingat arti pentingnya PAD dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, maka setiap daerah wajib menggali dan mengembangkan sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah. Adapun sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah menurut Undang-undang nomor 22 tahun 1999 pasal 79 (a) adalah:

1. Hasil Pajak Daerah.
2. Hasil Retribusi Daerah.
3. Hasil perusahaan milik daerah, hasil pengelolaan kekayaan Daerah yang dipisahkan, dan
4. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah.

Salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah yang potensial untuk dikembangkan adalah dari sektor hasil Retribusi Daerah, karena Retribusi Daerah mempunyai kelebihan dibandingkan dengan sumber-sumber PAD lainnya, antara lain:

1. Penerimaan dari sektor Retribusi mempunyai kontribusi yang lebih besar selain pajak Daerah dan sumber-sumber PAD lainnya,
2. Lapangan Retribusi Daerah cukup luas,
3. Pemungutan Retribusi Daerah sangat mudah diperoleh,
4. Terdapat paksaan secara ekonomis dan dapat dilakukan pemungutan secara berulang kali,
5. Besarnya tidak terlalu memberatkan masyarakat.

Dengan demikian Retribusi mempunyai peranan yang penting dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-undang RI nomor 34 tahun 2000 :

Bahwa Pajak Daerah dan Retribusi Daerah merupakan salah satu sumber pendapatan Daerah yang penting guna membiayai penyelenggaraan pemerintahan Daerah dan pembangunan Daerah untuk memantapkan Otonomi Daerah yang luas, nyata, dan bertanggung jawab.

Tiap-tiap Daerah mempunyai kemampuan berbeda-beda Dalam menggali sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah khususnya dari sektor retribusi Daerah. Adanya perbedaan kemampuan inilah yang menyebabkan ketidaksamaan pemungutan, baik dalam hal ragam maupun besarnya pungutan terhadap retribusi daerah.

Untuk pengelolaan Retribusi Daerah biasanya di masing-masing daerah mempunyai instansi khusus yang menanggapi dan bertanggung jawab atas semua penerimaan daerah, yaitu Dinas Pendapatan Daerah. Jadi tergantung bagaimana upaya yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah khususnya dari sektor Retribusi Daerah. Dalam hal ini Dinas Pendapatan selaku penanggung jawab atas semua penerimaan Daerah. Sebagaimana dikemukakan oleh Devas dan Binder (1987 : 153), "Dinas Pendapatan Daerah di tiap-tiap Daerah adalah penanggung jawab utama terhadap penerimaan Daerah, meski banyak dari penerimaan ini sesungguhnya dipungut oleh kantor atau lembaga lain". Jadi Dinas Pendapatan Daerah adalah pemegang peran utama dan penanggung jawab atas seluruh penerimaan Daerahnya.

Penelitian ini akan dilaksanakan di Kabupaten Jember. Dimana Kabupaten Jember mempunyai kemampuan dan cara yang berbeda dengan daerah lain dalam hal menggali sumber-sumber pendapatan daerah khususnya dari sektor Retribusi Daerah. Demikian halnya dalam mengupayakan adanya peningkatan penerimaan Retribusi Daerah, tentunya tidak sama dengan Daerah lain.

Dalam menghadapi pelaksanaan otonomi Daerah, perlu diambil langkah-langkah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Jember. Hal ini senada dengan yang diungkapkan komisi C DPRD Jember yang diketuai oleh Sutalik (wawancara Peneliti dengan komisi C DPRD Jember, Juli 2003), bahwa dalam rangka pelaksanaan otonomi Daerah perlu dilakukan upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah guna membiayai terlaksananya otonomi Daerah itu sendiri. Lebih lanjut di katakannya bahwa Pendapatan Asli Daerah merupakan penopang utama bagi jalannya perekonomian bagi setiap daerah. Tanpa adanya pendapatan asli daerah yang mantap, akan sulit bagi suatu daerah untuk bertahan apalagi mencapai suatu kemajuan menuju masyarakat adil dan makmur sesuai cita-cita bersama.

Di Kabupaten Jember sendiri, di setiap tahun anggaran, PAD selalu di anggarkan rata-rata di atas 50% dari total anggaran pendapatan. Hal ini bisa dilihat dari proporsi anggaran PAD terhadap total pendapatan Kabupaten Jember.

Yang berarti bahwa PAD merupakan sumber pendapatan terbesar bagi keuangan Kabupaten Jember.

Tabel 1

**Proporsi Anggaran Pendapatan Asli Daerah (PAD) Terhadap Total
Pendapatan Kabupaten Jember
Tahun Anggaran 1998/1999 – 2003**

No	Tahun	PAD (Rp)	Pendapatan (Rp)	%
1.	1998/1999	15.983.918.159,81	24.045.171.894,81	66,47
2.	1999/2000	24.378.547.204,72	34.392.234.824,98	70,88
3.	2000	16.984.311.284,84	26.338.311.284,84	64,48
4.	2001	23.127.646.000,00	45.697.646.000,00	50,61
5.	2002	26.268.963.700,00	49.431.995.403,00	53,14
6.	2003	30.234.282.000,00	57.480.914.744	52,60

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

Dalam wawancara tersebut, Sotalik juga mengemukakan bahwa untuk Kabupaten Jember, salah satu potensi yang memperkuat PAD adalah sektor retribusi daerah. Retribusi daerah merupakan sumber PAD terbesar dibandingkan sumber-sumber PAD lainnya. Terlebih semenjak pelaksanaan otonomi daerah tahun 2000, Retribusi merupakan sumber andalan bagi PAD Kabupaten Jember. Berbeda dengan sebelum pelaksanaan otonomi daerah. Untuk itu mulai tahun 2000, di setiap tahun anggaran, penerimaan dari sektor Retribusi Daerah selalu dianggarkan minimal 50% dari anggaran PAD. Hal ini bisa dilihat dari proporsi anggaran tahun 1998/1999 sampai dengan tahun 2003. Dimana tahun anggaran 2000, 2001, 2002, dan 2003 (setelah pelaksanaan otonomi daerah, tahun 2000), retribusi selalu dianggarkan rata-rata di atas 50%. Berbeda dengan dua tahun sebelumnya, yaitu tahun anggaran 1998/1999 dan 1999/2000, retribusi belum menjadi sumber prioritas bagi PAD Jember.

Tabel 2
Proporsi Anggaran Retribusi Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah
Kabupaten Jember
Tahun Anggaran 1998/1999 – 2003

No	Tahun	Retribusi Daerah (Rp)	PAD (Rp)	%
1.	1998/1999	8.407.840.507,81	15.983.918.159,81	52,60
2.	1999/2000	11.371.032.309,89	24.378.547.204,72	46,64
3.	2000	9.537.952.001,00	16.984.311.284,84	56,16
4.	2001	13.546.596.000,00	23.127.646.000,00	58,57
5.	2002	17.269.763.700,00	26.268.963.700,00	65,74
6.	2003	19.179.882.000,00	30.234.282.000,00	63,44

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

Untuk mencapai target atau memenuhi anggaran di setiap tahun, maka diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan pendapatan dari sektor retribusi daerah. Upaya peningkatan retribusi daerah yang dimaksud adalah upaya yang dilakukan oleh dinas yang berwenang dan tentunya atas dukungan berbagai pihak maupun seluruh lapisan masyarakat.

Penelitian ini akan memilih situs pada Dinas Pendapatan Kabupaten Jember. Dalam hal ini Dinas Pendapatan Kabupaten Jember selaku penanggung jawab atas seluruh penerimaan Kabupaten Jember. Dinas Pendapatan perlu mengambil tindakan-tindakan dan upaya-upaya untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah khususnya dari sektor hasil Retribusi Daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi Daerah.

Supaya dapat melaksanakan tugas-tugas maupun mencapai tujuan-tujuannya Dinas Pendapatan harus dapat mendayagunakan sumber-sumber daya yang dimilikinya. Salah satunya adalah faktor sumber daya manusia, karena faktor tersebut merupakan faktor yang paling penting. Agar sumber daya manusia dapat berdaya guna secara maksimal maka diperlukan sebuah sistem manajemen. Dalam hal ini yaitu adanya sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini mengambil judul:
**UPAYA PENINGKATAN RETRIBUSI DAERAH GUNA MENUNJANG
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) (Suatu Studi mengenai Manajemen
Sumber Daya Manusia di Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember
Propinsi Jawa Timur)**

1.2 Perumusan Masalah

Setiap penelitian berangkat dari suatu masalah. Masalah itu mendorong manusia untuk segera memecahkannya, dalam hal mana penelitian adalah salah satu cara yang dipakai. Suatu masalah hendaknya dirumuskan dengan baik, sebab dalam rumusan masalah memuat latar belakang suatu masalah-masalah yang diteliti.

Masalah itu sendiri, Surachmad (1992 : 36) memberikan pengertian sebagai berikut, "masalah adalah setiap kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya. Masalah harus dapat dirasakan sebagai rintangan yang mesti dilalui dengan jalan mengatasinya apabila ingin berjalan terus."

Sedangkan menurut Nawawi (1998 : 36) masalah mempunyai beberapa kriteria, antara lain:

- a. Masalah penelitian harus merupakan sesuatu yang berguna untuk dipecahkan.
- b. Peneliti harus mempunyai kemampuan yang memadai untuk memecahkan masalah yang diselidiki.
- c. Masalah harus menarik untuk dipecahkan.
- d. Masalah yang diselidiki sedapat mungkin akan menghasilkan sesuatu yang baru.
- e. Peneliti harus meyakini bahwa dapat dihimpun data yang cukup relevan.
- f. Masalah penelitian tidak boleh terlalu luas, tetapi juga tidak boleh terlalu sempit.

Berangkat dari beberapa definisi dan kriteria tentang masalah tersebut, maka berdasarkan latar belakang di atas, pada penelitian ini mengangkat masalah "Bagaimana peranan manajemen sumber daya manusia di kantor

Dinas Pendapatan Kabupaten Jember dalam upaya peningkatan Retribusi Daerah guna menunjang Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember”.

1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Dalam sebuah penelitian harus mempunyai tujuan yang hendak atau akan dicapai, maka dalam penelitian ini ada beberapa tujuan yang hendak dicapai.

Tujuan-tujuan tersebut antara lain:

1. Untuk mengetahui peranan manajemen sumber daya manusia di kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember dalam peningkatan Retribusi Daerah, guna menunjang Pendapatan Asli Daerah (PAD), dalam rangka pelaksanaan otonomi Daerah.
2. Untuk mengetahui dan menggambarkan kontribusi Retribusi Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Jember.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menambah serta mengembangkan ilmu pengetahuan yang penulis dapatkan dari bangku kuliah pada jurusan Ilmu Administrasi program studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan masukan atau sumbangan pemikiran kepada Dinas Pendapatan Kabupaten Jember sebagai pengelola Retribusi Daerah dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).
3. Menjadi bahan dasar bagi penelitian lebih lanjut dalam penelitian yang sama dengan kajian yang lebih mendalam.

1.4 Kerangka Teori

Dalam setiap penelitian konsep mempunyai peranan yang penting. Dalam penelitian konsep berperan sebagai landasan yang dipakai dalam menentukan langkah-langkah untuk memperoleh kemudahan dan penyederhanaan pemikiran pada tiap-tiap unsur penelitian. Pengertian konsep seperti dikemukakan oleh Singarimbun (1989: 33) adalah:

Definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Melalui konsep, peneliti diharapkan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu dengan yang lain.

Sedangkan pengertian konsepsi dasar menurut Supranto (1988 : 10) adalah:

Pandangan teoritis terdiri dari definisi singkat yang mendasari pemikiran kita guna mencari jalan keluarnya atau suatu pemecahan dari persoalan yang perlu diselidiki. Tujuannya adalah untuk menyederhanakan pemikiran dan menggunakan istilah dengan jalan menggabungkan sejumlah peristiwa-peristiwa.

Sehingga suatu konsep akan dapat memberikan makna bagi sebuah penelitian jika konsep tersebut mempunyai pengaruh terhadap konsep yang lain. Hubungan antar konsep inilah yang ahimya membentuk sebuah teori. Singarimbun dan Effendi (1987 : 37) mendefinisikan teori sebagai, “serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi, dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep”.

Berangkat dari pengertian-pengertian di atas maka konsep-konsep dan teori dari penulisan ini akan diuraikan di bawah ini.

Pelaksanaan otonomi daerah sangat tergantung pada kemampuan dan kemandirian masing-masing daerah. Salah satu faktor yang mempengaruhi berjalan-tidaknya otonomi Daerah adalah faktor keuangan Daerah. Sedangkan sumber keuangan daerah salah satunya adalah berasal dari sektor Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dimana PAD sangat besar peranannya bagi berjalan-tidaknya pelaksanaan otonomi Daerah.

Sedangkan sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah salah satunya adalah Retribusi Daerah. Retribusi daerah ini nantinya akan memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Jadi apabila Retribusi Daerah mengalami peningkatan, maka Pendapatan Asli Daerah juga akan mengalami peningkatan. Dengan meningkatnya Pendapatan Asli Daerah, diharapkan akan membantu bagi terlaksananya otonomi daerah.

Untuk pengelolaan keuangan di suatu daerah dipercayakan pada Dinas Pendapatan. Adapun tugas pokok Dinas Pendapatan diantaranya adalah mengupayakan peningkatan penerimaan daerah dari sektor retribusi daerah.

Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah nomor 50 tahun 2000 mengatur tentang susunan organisasi Dinas Pendapatan Kabupaten/ Kota. Sedangkan keberadaan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jember nomor 88 tahun 2000, pada pasal 2 menyatakan bahwa Dinas Pendapatan Kabupaten merupakan unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Jember. Dan pada pasal 3 menyatakan bahwa Dinas pendapatan mempunyai tugas melaksanakan Otonomi Daerah di bidang pendapatan. Dinas Pendapatan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang berwenang mengambil tindakan-tindakan yang mengakibatkan adanya penerimaan Daerah, dan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya bertanggung jawab sepenuhnya kepada Kepala Daerah melalui Sekretariat Daerah.

Dalam rangka pelaksanaan otonomi Daerah, Dinas Pendapatan adalah selaku penanggung jawab utama atas segala penerimaan Daerahnya. Salah satunya adalah mengupayakan peningkatan Retribusi Daerah, dimana sektor ini adalah penopang utama Pendapatan Asli Daerah yang merupakan sumber dana bagi pelaksanaan otonomi Daerah.

Dinas Pendapatan sebagaimana organisasi-organisasi yang lainnya, untuk dapat melaksanakan tugas-tugas maupun mencapai tujuan-tujuannya harus dapat mendayagunakan sumber-sumber daya yang dimilikinya. Adapun sumber-sumber daya yang dimiliki suatu organisasi dikategorikan atas empat tipe sumber daya (Simamora, 2001:2), yaitu:

1. Finansial
2. Fisik
3. Manusia
4. Kemampuan teknologis dan sistem

Dari keempat tipe sumber daya di atas, faktor sumber daya manusia adalah faktor yang paling penting. Sebagaimana dikemukakan oleh Simamora (2001 : 2), yaitu:

Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Istilah sumber daya manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi.

Sedangkan Hasibuan (2001 : 10), berpendapat:

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.

Jelas sekali bahwa faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi, karena manusia adalah pemegang kendali bagi jalannya roda organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Agar sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagaimana mestinya diperlukan pengelolaan secara maksimal. Pengelolaan terhadap sumber daya manusia dalam sebuah organisasi lebih dikenal dengan istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Keberadaan manajemen sumber daya manusia bertujuan mengelola unsur manusia yang ada dalam sebuah organisasi secara baik agar dapat digunakan secara efektif untuk mencapai berbagai tujuan dari organisasi tersebut.

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia adalah sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (1997 : 40) berikut:

Bahwa karena manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai

sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik sifatnya eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya.

Dengan kata lain bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam sebuah organisasi untuk dapat mencapai tujuan dan berbagai sasaran serta menghadapi tantangan, baik dari dalam maupun luar organisasi.

1.4.1 Manajemen sumber daya manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) seperti dikemukakan Simamora (2001 : 3) adalah:

Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus.

Umar (2001 : 3) mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan, kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Hasibuan (2001 : 10) mengatakan, “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dari ketiga pengertian diatas terlihat bahwa pada dasarnya manajemen sumber daya manusia terfokus pada pemberdayaan unsur atau faktor manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan, baik tujuan organisasi, individu, maupun masyarakat.

Untuk dapat mencapai tujuan-tujuannya, manajemen sumber daya manusia melakukan beberapa aktivitas. Yaitu upaya yang dilakukan untuk menyediakan

dan mempertahankan tenaga kerja sehingga dapat bermanfaat secara efektif bagi organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Simamora (2001 : 53), bahwa:

Yang dimaksud dengan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia adalah berbagai tindakan yang diambil untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi. Aktivitas-aktivitas sumber daya manusia merupakan program-program yang dirancang dalam upaya menjawab tujuan-tujuan sumber daya manusia dan dikelola untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa hal sebagaimana dikemukakan oleh Moekijat (dalam Hasibuan, 2001 : 24), yaitu: perencanaan, penilaian prestasi, seleksi, pengembangan dan latihan, administrasi gaji dan upah, lingkungan kerja, pengawasan pelaksanaan pekerjaan, hubungan perburuhan, kesejahteraan sosial, penilaian dan riset.

Menurut Hasibuan (2001 : 21), bahwa aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Adapun aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia menurut Simamora (2001 : 55) antara lain meliputi: perencanaan sumber daya manusia, perencanaan kepegawaian, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, hubungan karyawan.

Dari tiga pendapat di atas bahwa secara garis besar aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Pengadaan
2. Penilaian kinerja
3. Pelatihan dan Pengembangan sumber daya manusia
4. Kompensasi
5. Hubungan karyawan

a. Perencanaan dan Pengadaan

Perencanaan (*planning*) adalah proses untuk memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama periode waktu mendatang dan apa yang akan dilakukan agar mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan haruslah mendahului semua aktivitas manajemen agar suatu organisasi sukses mencapai tujuan-tujuannya.

Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) menurut Simamora (2001 : 64), yaitu:

Menghimpun dan menggunakan informasi untuk mendukung keputusan-keputusan melakukan investasi sumber-sumber daya dalam aktivitas-aktivitas sumber daya manusia. Informasi tersebut meliputi tujuan-tujuan mendatang, trend-trend, dan kesenjangan-kesenjangan antara hasil-hasil aktual dengan yang diinginkan.

Dengan perencanaan sumber daya manusia yang efektif dapat melakukan analisis terhadap kebutuhan sumber daya manusia organisasi dalam kondisi yang selalu berubah, serta mengembangkan aktivitas-aktivitas yang memuaskan terhadap kebutuhan ini.

Dalam perencanaan sumber daya manusia terdapat elemen perencanaan kepegawaian. Perencanaan kepegawaian (*employment planning*) merupakan identifikasi atau penentuan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi pada masa yang akan datang. Perencanaan kepegawaian memberi perkiraan tentang suplai dan permintaan terhadap sumber daya manusia, apakah ada kelebihan atau kekurangan suplai.

Perencanaan kepegawaian mencakup peramalan kebutuhan pegawai di masa mendatang dari berbagai kategori pekerjaan, meramalkan suplai karyawan saat ini dan di masa depan dari berbagai kategori pekerjaan, dan membandingkan permintaan sumber daya manusia dengan suplai yang ada. Meramalkan permintaan karyawan berarti menentukan jumlah karyawan pada setiap kategori pekerjaan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Meramalkan suplai karyawan berarti menentukan jumlah karyawan dalam kategori pekerjaan tertentu yang tersedia untuk kepegawaian.

Perencanaan terkait dengan pengadaan. Pengadaan adalah penyediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Organisasi secara berkala merekrut atau melakukan pengadaan untuk menambah, mempertahankan, atau menyesuaikan kembali keseluruhan tenaga kerja menurut kebutuhan kebutuhan sumber daya manusia.

Pengadaan sumber daya manusia bertujuan untuk mengisi kekosongan-kekosongan (*vacancies*) di dalam sebuah organisasi. Hal ini disebabkan oleh pertumbuhannya, perubahan struktur dan fungsinya, atau perputaran karyawan.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagaimana dikemukakan oleh Simamora (2001 : 416) adalah:

Proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilain kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia-penyelia mereka, departemen sumber daya manusia, dan akhirnya organisasi bakal diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada organisasi.

Penilaian kinerja dikategorikan menjadi:

1. Penilaian kinerja informal – formal

Penilain kinerja formal biasanya dilakukan pada periode waktu tertentu, lazimnya sekali atau dua kali setahun. Penilaian formal paling sering dibutuhkan organisasi guna mengevaluasi kinerja karyawan. Penilaian kinerja informal dapat saja terjadi manakala penyelia merasa dibutuhkannya komunikasi.

2. Penilaian kinerja subyektif – obyektif

Penilaian kinerja obyektif adalah pengevaluasian kinerja terhadap standar-standar spesifik. Sedangkan penilaian kinerja subyektif adalah pengevaluasian seberapa baik seorang karyawan bekerja secara keseluruhan.

c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan karyawan baik baru ataupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Tujuan adanya program pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan atau jabatannya.

Mengenai pelatihan dan pengembangan Umar (2001 : 12) mengemukakan: Program pelatihan (*training*) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang.

Sedangkan Simamora (2001 : 342) berpendapat:

Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari kedua pendapat di atas berarti bahwa pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam kemampuan, sikap, dan kepribadian. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Sedangkan pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam sukses di posisi yang ditemui selama kariernya. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan-kebutuhan jangka panjang umum organisasi, dan hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang.

Untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan, manajemen hendaknya melakukan analisis tentang kebutuhan, tujuan, sasaran, serta isi dan

prinsip belajar terlebih dahulu agar pelaksanaan program pelatihan tidaklah sia-sia. Agar prinsip belajar menjadi pedoman cara belajar, program hendaknya bersifat partisipatif, relevan, memungkinkan terjadinya pemindahan keahlian serta memberikan *feedback* tentang kemajuan peserta pelatihan. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia jangka panjang banyak memiliki manfaat, misalnya untuk mengurangi ketergantungan pada penarikan karyawan baru, memberikan kesempatan pada karyawan lama, mengantisipasi keusangan karyawan dan perputaran tenaga kerja.

Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan terdapat beberapa teknik yang sudah umum dikenal dan digunakan dewasa ini. Beberapa teknik tersebut antara lain:

1. *On-the-job training*

On-the-job training meliputi semua upaya melatih karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Metode ini memiliki keunggulan memotivasi peserta secara kuat karena pelatihan tidak dilaksanakan dalam situasi artifisial di dalam ruang kelas. Kenyataan bahwa keberhasilan sistem ini hampir seluruhnya tergantung pada penyelia langsung dan pelatih berarti bahwa unit sumber daya manusia memiliki tanggung jawab menyediakan pelatih yang baik dan efektif dari setiap penyelia

Beberapa teknik yang termasuk dalam teknik *on-the-job training* antara lain:

a. Magang

Program magang (*apprenticeship*) dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi. Program cenderung lebih mengarah kepada pendidikan (*education*) daripada pelatihan dalam hal pengetahuan dalam melakukan suatu keahlian atau suatu rangkaian pekerjaan yang saling berhubunga.

Seorang karyawan baru ditugaskan pada karyawan yang ada saat ini selama jangka waktu yang ditentukan. Selama periode tersebut karyawan baru bekerja di bawah pengawasan anggota organisasi reguler dan diharapkan setahap demi setahap memperoleh keahlian-keahlian yang berkaitan. Magang digunakan

secara luas pada tenaga kerja manual dan pekerjaan-pekerjaan keahlian tangan (*craft jobs*).

b. Internship

Internship mirip dengan magang kecuali bahwa program ini lebih bersifat sementara. Internship memberikan individu-individu dengan pengalaman pada pekerjaan tertentu, atau pengenalan terhadap pekerjaan, organisasi, atau industri. Digunakan terutama untuk pelajar, internship dapat merupakan kesempatan-kesempatan yang dibayar ataupun tidak dibayar yang memberikan individu dengan pengalaman pada biaya yang relatif kecil pada organisasi.

c. Rotasi pekerjaan

Individu-individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam sampai dua tahun. Karena mereka melaksanakan setiap pekerjaan, mereka memperoleh keahlian-keahlian, pengalaman, dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Sering digunakan dalam rangka menyiapkan individu-individu untuk posisi-posisi manajemen, rotasi pekerjaan memberikan orientasi pada berbagai fungsi pekerjaan pada biaya yang agak rendah.

2. *Off-the-job training*

Program ini memberikan individu-individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Beberapa teknik yang termasuk ke dalam *Off-the-job training* antara lain:

a. Kuliah

Kuliah-kuliah (*lectures*) adalah penyajian-penyajian informasi secara lisan. Kuliah-kuliah barangkali merupakan bentuk pelatihan yang paling umum. Kuliah menyajikan cakupan dan materi yang luas dalam jangka waktu yang pendek. Biayanya cenderung relatif rendah. Teknik kuliah dianggap paling tepat apabila tujuannya adalah memberikan informasi yang sangat banyak secara efisien kepada sejumlah besar orang.

b. Studi kasus

Studi kasus (*case studies*) adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus digunakan untuk merangsang topik-topik diskusi dan dari semua jenis topik. Studi kasus memberikan pengalaman manajemen, memungkinkan individu-individu untuk berjuang menghadapi berbagai persoalan, mempertahankan minat, mendorong partisipasi, dan menantang peserta.

c. Simulasi komputer

Teknik simulasi ini memungkinkan seorang individu mengalami interaksi diantara bidang-bidang fungsional di dalam organisasi, antara organisasi dengan kompetitornya, atau antara organisasi dengan lingkungannya sebagai bagian dari pengalaman pelatihan. Individu membuat keputusan-keputusan pemasaran, produksi, atau finansial yang lantas bertindak sebagai masukan bagi simulasi komputer (*computer simulation*); program memperlihatkan dampak dari keputusan-keputusan ini pada kinerja organisasi yang disimulasikan.

d. Pelatihan beranda

Pelatihan beranda (*vestibule training*) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan di dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan-pekerjaan klerikal atau semiahli. Jenis pelatihan tepat apabila pada saat yang bersamaan jumlah karyawan yang akan dilatih banyak untuk jenis pekerjaan yang sama. Penekanan pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi. Jenis-jenis pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih klerek, tellerbank, operator mesin, juru ketik, dan pekerjaan-pekerjaan sejenis.

e. Permainan peran

Permainan peran (*role playing*) mempunyai tujuan pokok menganalisis masalah-masalah antar pribadi dan memupuk keahlian-keahlian hubungan manusia. Permainan peran lazim digunakan guna mengasah kecakapan kecakapan-kecakapan wawancara, negosiasi, konseling pekerjaan, pendisiplinan, penilaian kinerja, penjualan, dan tugas-tugas pekerjaan lainnya yang melibatkan komunikasi antar pribadi.

f. Peniruan perilaku

Metode peniruan perilaku (*behavior modelling*) adalah teknik berorientasi kelas yang umumnya digunakan untuk mengajarkan ketangkasan-ketangkasan pemecahan masalah kepada penyelia-penyelia lini pertama. Teknik ini terfokus modul-modul keahlian (*skill modules*) yang menitikberatkan pada permasalahan yang lazim dihadapi oleh penyelia, seperti ketidakhadiran, keterlambatan, dan orientasi karyawan.

g. Pelatihan alam terbuka

Pelatihan alam terbuka (*wilderness training*) adalah istilah umum guna menggambarkan program-program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung di latar alam terbuka dan meliputi pendakian gunung, pelayaran, berkano, arung jeram, sepeda gunung, dan lain-lain. Tujuan pelatihan alam terbuka bukanlah pengembangan keahlian-keahlian teknis, namun lebih pada pengembangan dan pengasahan keahlian-keahlian antarpribadi, seperti keyakinan diri, penghargaan diri, kerja tim, penetapan tujuan, dan kepercayaan.

h. Pelatihan sensitivitas

Tujuan pelatihan sensitivitas antarpribadi dengan menuntut diskusi-diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan-perasaan, sikap-sikap, dan perilaku partisipan pelatihan. Partisipan-partisipan dalam pelatihan ini didorong agar memberitahukan kepada peserta lainnya secara jujur bagaimana perilakunya di mata orang lain dan perasaan-perasaan orang lain terhadap perilaku itu. Melalui pelatihan sensitivitas, individu-individu menjadi lebih menyadari perasaan-perasaan mereka dan mempelajari bagaimana perilaku seseorang mempengaruhi perasaan-perasaan, sikap-sikap, dan perilaku orang lain.

d. Kompensasi

Pemberian kompensasi atau sistem imbalan sangat penting dalam sebuah organisasi. Kompensasi merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi, karena kompensasi oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya akan tetapi sudah dikatkan dengan harkat dan martabat manusia.

Kompensasi menurut Hasibuan (2001 : 118) adalah, 'semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan Simamora (2001 : 540) berpendapat:

Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Istilah kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah. Pada saat dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Jadi kompensasi sangat berarti bagi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan proses-proses lainnya di dalam organisasi.

Pada umumnya, bentuk kompensasi adalah finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Pengeluaran-pengeluaran moneter seperti itu bisa segera (kewajiban dalam periode waktu yang singkat) atau tertanggung (kewajiban perusahaan dikemudian hari). Kompensasi bisa langsung, di mana uang langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, di mana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk moneter. Bentuk-bentuk kompensasi dapat berupa:

1. *Upah dan Gaji*

Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja-pekerja kerah biru). Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, ataupun tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Karyawan-karyawan manajemen, staf profesional, klerikal (pekerja-pekerja kerah putih) biasanya digaji.

2. *Insentif*

Insentif (*incentive*) adalah tambahan-tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama

program insentif adalah mendorong dan mengimbali produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Program-program insentif terdiri dari dua jenis:

- program insentif individu yang memberikan kompensasi kepada karyawan tertentu.
- program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi, atau kelompok kerja).

3. *Tunjangan*

Asuransi kesehatan dan jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan hubungan kepegawaian adalah contoh-contoh tunjangan (*benefit*).

4. *Fasilitas*

Contoh-contoh fasilitas (*perquisites*) adalah kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif-eksekutif yang dibayar mahal.

e. Hubungan Karyawan

Program hubungan karyawan yang tertata dan terimplikasi dengan baik akan sangat menguntungkan bagi organisasi maupun karyawan-karyawannya.

Mengenai hubungan karyawan Simamora (2001 : 745) mengatakan:

Status sebagian besar karyawan tidaklah tetap secara permanen didalam sebuah organisasi. Para karyawan secara konstan bergerak ke atas, secara lateral, ke bawah, dan keluar dari organisasi. Dalam rangka memastikan bahwa para karyawan dengan keahlian-keahlian dan pengalaman yang tepat tersedia pada semua lapisan, upaya-upaya konstan dan bersama-sama dibutuhkan guna memelihara hubungan karyawan internal yang baik.

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam hal hubungan karyawan adalah berhubungan dengan perpindahan para karyawan di dalam organisasi, yang meliputi:

1. Promosi

Promosi (*promotion*) terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi gaji, tanggung jawab, dan/atau jenjang organisasionalnya.

2. Transfer

Transfer (*transfer*) adalah perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab, dan/atau jenjang organisasionalnya relatif sama. Dengan kata lain transfer merupakan perpindahan horisontal dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.

3. Demosi

Demosi (*demotion*) adalah perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih rendah gaji, tanggung jawab, dan/atau jenjang organisasionalnya. Kadang-kadang demosi digunakan sebagai alternatif untuk pemecatan, terutama jika menyangkut karyawan yang telah lama berdinis.

4. Pengunduran diri

Pada saat perusahaan sungguh-sungguh berniat membuat lingkungannya tempat yang baik untuk bekerja, para karyawan masih akan mengundurkan diri (*resign*) atau minta berhenti (*quit*). Harus dicari kiat untuk menghambat kecenderungan tersebut.

5. Pemecatan

Pemecatan (*termination*) adalah istilah luas yang meliputi pemisahan permanen seseorang dari organisasi karena berbagai alasan. Staf sumber daya manusia dapat membantu para manajer dalam menandai situasi-situasi yang menyebabkan timbulnya permasalahan-permasalahan sehingga perlu diambil tindakan pemecatan.

6. Pemberhentian

Pemberhentian atau pemberhentian sementara (*lay off*) karyawan berarti bahwa manajemen menyingkirkan karyawan dari posisi-posisi mereka, tetapi akan mengangkat mereka kembali jika kondisi di dalam organisasi membaik atau berubah. Hal ini terjadi apabila terjadi perubahan di dalam organisasi ke arah yang kurang baik atau mengalami kemunduran.

7. Pensiun

Pensiun (*retirement*) adalah karyawan yang telah berdinis untuk jangka waktu yang lama akan meninggalkan perusahaan, berdasarkan pada umur tertentu atau sejumlah tertentu tahun dinas bersama perusahaan, atau kedua-duanya. Para mantan karyawan biasanya mendapatkan tunjangan pensiun setiap bulan untuk sisa hidup mereka.

1.4.2 Retribusi Daerah

Retribusi Daerah menurut Undang-undang RI nomor 22 tahun 1999, adalah salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah disamping Pajak Daerah, Hasil Perusahaan Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan, dan lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah.

Yang dimaksud dengan Retribusi, menurut H.S. Munawir (1997 : 5) adalah:

Iuran kepada pemerintah yang dapat dipaksakan dan dapat jasa balik secara langsung dapat ditunjuk. Paksaan dalam Retribusi bersifat ekonomis, karena siapa yang tidak merasakan jasa balik dari pemerintah dia tidak dikenakan iuran tersebut. Dengan kata lain Retribusi adalah pungutan yang dikaitkan secara langsung dengan balas jasa yang diberikan oleh pemerintah kepada pembayar retribusi.

Rochmad Sumitro sebagaimana dikutip oleh Victor M. Situmorang (1994 : 205) mengemukakan, "Retribusi adalah pembayaran-pembayaran kepada negara yang dilakukan oleh mereka yang menggunakan jasa-jasa nagara/ daerah".

Sedangkan menurut Victor M. Situmorang, S. H. dan Dra. Cormentya Sitanggang (1994 : 205):

Retribusi Daerah yakni suatu pemungutan daerah sebagai pembayaran atau pemakaian atau karena memperoleh jasa pekerjaan usaha atau milik daerah yang berkepentingan, atau karena jasa yang diberikan oleh daerah, baik langsung maupun tidak langsung.

Dari beberapa definisi di atas dapat kita tarik kesimpulan bahwa retribusi daerah adalah mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

1. Retribusi daerah dipungut oleh daerah.
2. Dalam pungutan terdapat paksaan secara ekonomis.

3. Adanya kontra prestasi yang secara langsung dapat ditunjuk.
4. Retribusi Daerah dikenakan pada setiap orang atau badan yang menggunakan atau mengenyam jasa-jasa yang disediakan oleh daerah.

Retribusi daerah merupakan pendapatan yang tidak kecil artinya bagi daerah, dan di sisi lain rakyat mendapatkan manfaat pelayanan dari Pemerintah Daerah. Jadi dapat disimpulkan bahwa manfaat dari adanya Retribusi Daerah dapat dirasakan oleh semua pihak.

a. Dasar Hukum dan Azas Retribusi Daerah

Dalam memungut retribusi daerah tidak boleh sembarangan, melainkan harus berdasarkan hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku. Beberapa diantaranya adalah:

1. Undang-undang Dasar 1945

Pasal 23 (2) Undang-undang Dasar 1945 menyatakan, "Segala pajak untuk keperluan negara berdasarkan Undang-undang". Hal ini karena oleh karena penetapan belanja mengenai hak rakyat untuk menentukan nasibnya sendiri, maka segala tindakan yang menenipatkan beban kepada rakyat seperti pajak dan lain-lainnya, harus ditetapkan dengan Undang-undang yaitu dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat.

2. Undang-undang RI nomor 22 dan nomor 25 tahun 1999

Undang-undang RI nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, pasal 79 (a) dan Undang-undang RI nomor 25 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pusat dan daerah, pasal 4, menyatakan tentang sumber pendapatan daerah salah satunya berasal dari Pendapatan Asli Daerah. Adapun sumber-sumber Pendapatan Daerah adalah :

1. Hasil Pajak Daerah.
2. Hasil Retribusi Daerah.
3. Hasil Perusahaan Milik Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan, dan
4. Lain –lain Pendapatan Daerah yang sah.

Pada penelitian kali ini akan difokuskan pada Pendapatan Asli Daerah dari sektor hasil Retribusi Daerah.

3. *Undang-undang RI nomor 18 tahun 1997 dan Undang-undang RI nomor 34 tahun 2000*

Undang-undang RI nomor 18 tahun 1997 adalah undang-undang yang memuat peraturan-peraturan umum tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang kemudian disempurnakan dengan adanya Undang-undang RI nomor 34 tahun 2000. Jadi segala macam pungutan yang berupa retribusi harus berdasarkan pada kedua Undang-undang tersebut. Hal ini berdasarkan pada;

- Undang-undang RI nomor 22 tahun 1999 pasal 82 (1):

Pajak dan Retribusi Daerah ditetapkan dengan Undang-undang.

- Undang-undang RI nomor 25 tahun 1999 pasal 5 (1):

Ketentuan mengenai Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 huruf a dan huruf b, diatur dengan Undang-undang.

4. *Peraturan Daerah*

Semua pemungutan dalam rangka Retribusi Daerah harus berdasarkan peraturan Daerah. Hal ini berdasarkan pada Undang-undang RI nomor 22 tahun 1999 pasal 82 (2) yang berbunyi: "Penentuan tarif dan tata cara pemungutan Pajak dan Retribusi Daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan". Yang berarti bahwa penentuan tata cara pemungutan Pajak dan Retribusi Daerah termasuk pengembalian atau pembebasan Pajak dan atau Retribusi Daerah yang dilakukan dengan berpedoman pada ketentuan yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah.

Selain itu juga berdasarkan pada Undang-undang RI nomor 34 tahun 2000 pasal 24:

- (1) Retribusi ditetapkan dengan Peraturan Daerah
- (2) Peraturan Daerah tentang Retribusi Daerah tidak berlaku surut.

Dengan adanya landasan hukum dan peraturan, sebagaimana diatas, maka Pemerintah Daerah mempunyai keleluasaan dalam meningkatkan dan mengembangkan sumber pendapatan di daerahnya. Hal ini disebabkan karena

Pemerintah Daerah telah memiliki dasar yang pasti dalam menggali sumber-sumber pendapatan di daerahnya.

Tetapi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam hal penetapan Retribusi Daerah, antara lain:

1. Adanya pelayanan langsung yang diberikan sebagai imbalan pungutan yang dikenakan.
2. Terdapat kebebasan dalam hal memilih pelayanan.

Selain dasar hukum di atas, Pemerintah Daerah dalam upaya menarik bayaran atas pelayanan yang diberikan berdasarkan pada azas pemerataan dan keadilan. Yang berarti bahwa yang dikenakan bayaran adalah setiap orang atau badan yang memakai atau memanfaatkan pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah.

b. Objek dan jenis Retribusi Daerah

Objek Retribusi Daerah adalah jasa-jasa yang telah diberikan atau disediakan oleh Pemerintah Daerah yang layak menurut standart sosial ekonomi. Yang berarti bahwa tidak semua jasa yang disediakan oleh Pemerintah Daerah dapat dilakukan pemungutan Retribusi.

Menurut Undang-undang RI nomor 34 tahun 2000, yang dimaksud dengan Objek Retribusi Daerah adalah jenis jasa tertentu yang disediakan oleh pemerintah Daerah. Tidak semua jasa yang diberikan oleh Pemerintah Daerah dapat dipungut Retribusinya, tetapi hanya jenis-jenis jasa tertentu yang menurut pertimbangan sosial ekonomi layak dijadikan sebagai objek retribusi. Jasa tertentu tersebut dikelompokkan ke dalam tiga golongan, yaitu jasa umum, jasa usaha, dan jasa perijinan tertentu.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan mengenai Retribusi Daerah:

1. Dalam hal pemungutan Retribusi Daerah, Pemerintah Daerah wajib menyediakan fasilitas berupa pelayanan yang bisa menjamin wajib bayar, setelah itu baru berhak melakukan pemungutan.
2. Semua pemakai jasa pelayanan, wajib membayar pungutan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Adapun jenis-jenis Retribusi Daerah menurut Undang-undang RI nomor 34 tahun 2000 dibedakan menjadi tiga, yaitu:

a. Retribusi Jasa Umum

Yang termasuk Retribusi Jasa Umum antara lain adalah pelayanan kesehatan dan pelayanan persampahan. Sedangkan yang tidak termasuk jasa umum adalah jasa urusan umum pemerintahan.

b. Retribusi Jasa Usaha

Yang termasuk Retribusi Jasa Usaha antara lain adalah penyewaan aset yang dimiliki atau dikuasai oleh Pemerintah Daerah, penyediaan tempat penginapan, usaha bengkel kendaraan, tempat pencucian mobil, dan penjualan bibit.

c. Retribusi Perijinan Tertentu

Fungsi perijinan adalah untuk mengadakan pembinaan, pengaturan, pengendalian, dan pengawasan, maka pada dasarnya pemberian ijin oleh Pemerintah Daerah tidak harus dipungut retribusi. Akan tetapi untuk menutup kekurangan biaya yang tidak selalu dapat dicukupi dari sumber-sumber penerimaan Daerah, maka terhadap perijinan tertentu masih dipungut Retribusi. Perijinan tertentu yang dapat dipungut Retribusi antara lain adalah Ijin Mendirikan Bangunan dan Ijin Peruntukan Penggunaan Tanah.

Akan tetapi jenis-jenis Retribusi tidaklah terbatas. Dalam arti bahwa masih terbuka peluang bagi Pemerintah Daerah untuk mengembangkan jenis-jenis lainnya. Dengan Peraturan Daerah dapat ditetapkan jenis Retribusi selain yang disebutkan di atas, sesuai dengan kewenangan otonominya dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Yang berarti bahwa Daerah diberikan keleluasaan dalam mengantisipasi situasi dan kondisi serta perkembangan perekonomian Daerah pada masa mendatang yang mengakibatkan meningkatnya kebutuhan masyarakat atas pelayanan Pemerintah Daerah, tetapi tetap memperhatikan kesederhanaan jenis Retribusi dan aspirasi masyarakat serta memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

Masing-masing Daerah memiliki potensi yang berbeda-beda, oleh karena itulah antara Daerah yang satu dengan yang lain belum tentu memiliki

kemampuan yang sama dalam mengembangkan objek serta jenis Retribusi Daerah.

Kendala yang dialami umumnya adalah ketidakmampuan dalam hal penyediaan jasa. Hal inilah yang menyebabkan sektor ini tidak banyak dapat menunjang pendapatan Daerah, sekalipun secara ideal sektor ini sangat potensial sebagai sumber keuangan Daerah.

1.4.3 Pendapatan Asli Daerah

Salah satu sumber pendapatan Daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi Daerah adalah Pendapatan Asli Daerah disamping dana perimbangan, pinjaman daerah, dan lain-lain pendapatan daerah yang sah. Pendapatan Asli Daerah (PAD) mempunyai kontribusi yang sangat besar bagi pemerintah daerah dalam mendapatkan dana guna melaksanakan otonomi Daerah.

Pentingnya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah adalah sebagaimana dikemukakan oleh Drs. D.J. Mamesah (1995 : 93):

Dengan semakin meningkatnya Pendapatan Asli Daerah, memberikan indikasi yang baik bagi kemampuan keuangan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri terutama dalam pelaksanaan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat serta percepatan dan peningkatan pembangunan (dalam segala bidang) di daerah masing-masing.

Sebagaimana dikemukakan oleh Drs. A.W. Widjaja (1992 : 42), "Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan salah satu modal dasar pemerintah Daerah dalam mendapatkan dana pembangunan dan memenuhi belanja daerah".

Jadi Pendapatan Asli Daerah menjadi begitu penting bagi pemerintah Daerah untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Mengingat pentingnya Pendapatan Asli Daerah ini, maka diperlukan kesadaran dan peran serta seluruh lapisan masyarakat.

Dalam hal ini A.W. Widjaja (1992 : 43) mengatakan :

Apabila dalam Pendapatan Asli Daerah menunjukkan hal yang kurang berhasil perlu dipacu kesadaran dan peran serta masyarakat, utamanya wajib bayar. Sekiranya telah berhasil, keberhasilan ini sudah sepatutnya ditunjang aktif oleh seluruh warga masyarakat terutama yang terkait langsung dalam kewajiban itu, antara petugas dan nasabah, penjual jasa dan

penerima jasa, antara pelanggan dan pengelola, antara penguasa dan warga.

Dengan demikian dua pihak bisa saling menunjang, maka warga masyarakat akan menyadari serta mengetahui kewajiban dan posisi masing-masing, mengetahui dan menyadari bahwa Pendapatan Asli Daerah sangat penting bagi kesejahteraan bersama.

Sedangkan pengertian Pendapatan Asli Daerah sebagaimana tercantum dalam dalam penjelasan Undang-undang RI nomor 25 tahun 1999 pasal 3 huruf a, adalah, "Penerimaan yang diperoleh Daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku".

Dari beberapa definisi di atas dapat kita lihat bahwa Pendapatan Asli Daerah adalah penerimaan yang diperoleh suatu Daerah, dalam rangka pelaksanaan otonomi Daerah, dari sumber-sumber dan potensi-potensi yang terdapat di wilayah daerah itu sendiri. Adapun cara memperoleh atau memungutnya didasarkan pada Peraturan Daerah yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah adalah merupakan sumber keuangan daerah yang digali dari dalam wilayah daerah yang bersangkutan yang terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

1.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan unsur penelitian yang penting, karena hipotesis dapat menunjukkan ada tidaknya hubungan antar variabel yang satu dengan variabel yang lain. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang masih disangsikan dan harus diuji kebenarannya. Sebagaimana pendapat Hadi (1991 : 63), "hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin juga salah atau palsu dan akan diterima jika fakta-fakta yang membenarkannya".

Sedangkan Surahmad (1990 : 63) berpendapat bahwa:

Hipotesis adalah suatu kesimpulan tetapi kesimpulan ini belum final dan harus dibuktikan kebenarannya. Jelasnya hipotesis merupakan suatu jawaban dugaan yang dianggap benar kemungkinannya untuk menjadi jawaban yang benar.

Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan Retribusi Daerah adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di dalam organisasi Dinas Pendapatan. Semakin baik manajemen sumber daya manusianya, maka perolehan Retribusi akan meningkat. Dengan demikian Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga akan mengalami peningkatan.

1.6 Definisi Operasional

Didalam definisi operasional kita dapat mengetahui keberhasilan atau kegagalan suatu konsep. Hal ini disebabkan definisi operasional merupakan petunjuk tentang pengukuran variabel.

Menurut Singarimbun dan Effendi (1989 : 46):

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.

Selanjutnya Tjokrowinoto (1991 : 10) berpendapat bahwa, "definisi operasional adalah suatu penyusunan definisi tentang suatu variabel atau konsep-konsep secara empiris, sehingga jelas dimensi-dimensi maupun indikator dari konsep atau variabel tadi". Berdasarkan uraian di atas, penulis akan mengemukakan definisi konsep-konsep dari masing-masing variabel sehingga jelas indikator dari masing-masing variabel tersebut, yaitu sebagai berikut:

1.6.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pemberdayaan unsur atau faktor manusia, untuk mencapai tujuan dari organisasi. Faktor sumber daya manusia sangat besar peranannya bagi Dinas pendapatan dalam rangka mengupayakan peningkatan Retribusi Daerah. Sumber daya manusia yang ada di

dalam organisasi harus diarahkan terhadap upaya peningkatan retribusi daerah guna menunjang Pendapatan Asli Daerah.

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari adanya aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

1. aktivitas untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia organisasi
2. aktivitas menyediakan sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi
3. aktivitas mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan dalam periode tertentu.
4. aktivitas memberikan keahlian khusus kepada karyawan (individu)
5. aktivitas memberikan imbalan kepada karyawan (individu) atas kontribusinya kepada organisasi.
6. aktivitas perputaran karyawan (individu) di dalam organisasi.

1.6.2 Retribusi Daerah

Retribusi Daerah adalah iuran kepada pemerintah yang dapat dipaksakan dan dapat jasa balik secara langsung dapat ditunjuk. Paksaan dalam retribusi bersifat ekonomis, karena yang tidak merasakan jasa balik dari pemerintah dia tidak dikenakan iuran tersebut.

Peningkatan Retribusi Daerah dapat kita lihat dari meningkatnya:

1. Jumlah objek dan jenis Retribusi Daerah.
2. Penerimaan Retribusi Daerah lima tahun terakhir.

1.6.3 Pendapatan Asli Daerah

Pendapatan Asli daerah adalah penerimaan yang diperoleh Daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Besarnya penerimaan PAD dapat dilihat dari:

1. Proporsi Realisasi PAD
2. Proporsi PAD terhadap total penerimaan

1.7 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu cara dalam memecahkan masalah yang harus dilakukan dengan langkah-langkah yang benar sesuai dengan ketentuan yang ada. Dengan menggunakan metode penelitian, diharapkan peneliti dapat memperoleh data yang dibutuhkan sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti.

Berkaitan dengan metode penelitian ini Koentjoroningrat (1989 : 116) mengemukakan pendapat sebagai berikut metode adalah cara atau jalan, sehubungan dengan upaya ilmiah, maka metode menyangkut cara-cara kerja untuk dapat memahami objek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan.

Sedangkan yang dimaksud dengan penelitian menurut Sutrisno (1991 : 4) sebagai berikut: adalah usaha untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, usaha mana dilakukan dengan metode ilmiah.

Lebih lanjut Winarno (1994 : 56) mengemukakan metode merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencari suatu tujuan, misalnya untuk menguji kebenaran serangkaian hipotesa dengan mempergunakan teknik serta alat-alat tertentu.

Berpijak dari uraian di atas, maka dalam hal ini penulis mempergunakan metode penelitian, sebagai berikut:

1. Metode penelitian deskriptif
2. Teknik pemeriksaan keabsahan data
3. Sumber data
4. Metode pengumpulan data
5. Analisis data dan penafsiran data

1.7.1 Metode Penelitian Deskriptif

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif, yang berarti "Metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang" (Nasir , 1985). Secara ringkas metode ini digunakan untuk membuat suatu gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini

menginginkan adanya akumulasi data dasar belaka. Karena dalam penelitian deskriptif peneliti bisa pula membandingkan fenomena tertentu, mengadakan klasifikasi serta dapat pula menetapkan standar atau norma tertentu. Hal inilah yang mendasari penelitian deskriptif disebut pula penelitian survey normatif.

1.7.2 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk menentukan keabsahan data (*trustworthiness*) menurut Moelong (1990 : 45) diperlukan teknik pemeriksaan yang dalam hal ini didasarkan pada empat kriteria yang digunakan, yaitu (1) derajat kepercayaan, (2) keteralihan, (3) kebergantungan, (4) kepastian.

Derajat Kepercayaan (*credibility*) berfungsi: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Keteralihan (*transferability*) bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti hendaknya mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut.

Kebergantungan (*dependability*) merupakan substitusi istilah reliabilitas dalam penelitian nonkualitatif. Dalam penelitian kualitatif ini mengandalkan orang sebagai instrumen. Mungkin karena keletihan, atau keterbatasan mengingat sehingga membuat kesalahan. Namun, kekeliruan yang dibuat orang demikian jelas tidak mengubah keutuhan kenyataan yang distudi. Juga tidak mengubah adanya desain yang muncul dari data, dan bersamaan dengan hal itu tidak pula mengubah pandangan dan hipotesis kerja yang dapat bermunculan.

Kepastian (*confirmability*) bahwa sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. Jika sesuatu itu objektif, berarti dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan (Scriven, 1971). Dengan kata lain objektif berarti tidak

menceng sehingga ada pengalihan pengertian objektivitas-subjektivitas menjadi kepastian.

Untuk memahami kriteria tersebut, dalam penelitian ini mengikuti petunjuk Moelong antara lain dengan cara:

a. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan ini dimaksudkan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari. Dengan kata lain ketekunan pengamatan berkaitan dengan fenomena kedalaman penelitian (*validitas internal*). Dalam hal ini disadari sangat subyektif, dalam arti sangat tergantung pada kemampuan peneliti menangkap sebuah fenomena.

b. Triangulasi Data

Triangulasi data adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan data itu. Dalam hal ini Denzin (1979) mengemukakan ada empat teknik yang digunakan, yaitu berdasarkan sumber, metode, penyelidik, dan teori. Akan tetapi dalam penelitian ini hanya digunakan dua teknik triangulasi data, yaitu menggunakan sumber dan teori.

Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan data hasil pengamatan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat berbeda dalam metode kualitatif (Patton 1987 : 331). Dalam hal ini dapat dicapai dengan jalan: (1) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang (pemimpin) dengan berbagai pendapat dan pandangan orang (pemimpin lain, karyawan), (2) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan, (3) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.

Triangulasi dengan teori, fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori (Lincoln dan Guba, 1981, 307). Sedangkan Patton (1987 : 327) berpendapat lain, yaitu bahwa hal itu dapat dilaksanakan dan hal itu dinamakannya penjelasan banding (*rival xplanations*). Jika analisis telah menguraikan pola, hubungan, dan menyertakan penjelasan yang

muncul dari analisis, maka penting sekali untuk mencari tema atau penjelasan pembandingan atau penyaing.

c. Kecukupan Referensi

Teknik ini digunakan untuk menilai validitas data dan berfungsi sebagai referensi dalam analisis dan penafsiran data. Untuk itu sangat erat hubungannya dengan data yang digunakan dan yang akan digali.

d. Uraian Secara Rinci

Upaya ini dilakukan dengan membuat pelaporan secara teliti dan cermat, yang dapat menggambarkan konteks penelitian. Hal ini dilakukan sejak penyajian data sesuai dengan variabel-variabel penelitian.

1.7.3 Sumber Data

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan data primer yang berasal dari key informan untuk dianalisa. Key informan yang dimaksud di sini adalah pimpinan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember yang terkait dengan pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di dalam organisasi tersebut, serta beberapa pihak terkait yang dianggap bisa memberi data pendukung tentang pokok permasalahan dalam penelitian ini. Selain itu juga didukung oleh datasekunder yang berasal dari dokumen atau arsip. Adapun hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai sumber pembandingan ataupun pendukung penggambaran, interpretasi, dan penafsiran situasi.

1.7.4 Metode Pengumpulan Data

Di dalam metode pengumpulan data ada beberapa teknik yang digunakan, yaitu:

1. Teknik Observasi
2. Teknik Dokumentasi
3. Teknik Interview

1. Teknik Observasi

Teknik observasi merupakan metode pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang akan diselidiki. Seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno Hadi (1991 : 198) sebagai berikut:

Sebagai metode ilmiah observasi bisa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam arti luas observasi sebenarnya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dapat dikatakan bahwa dengan teknik observasi penulis mengadakan pengamatan langsung terhadap objek penelitian, serta mencatat gejala-gejala yang akan diteliti.

2. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan cara untuk mendapatkan data-data sekunder yang berupa dokumen-dokumen atau surat-surat yang telah tersedia, yang digunakan untuk melengkapi data primer yang telah diperoleh dari observasi. Koentjoroningrat (1989 : 66) memberikan pengertian tentang dokumentasi, yaitu pada dasarnya data yang tercantum dalam berbagai dokumen itu merupakan satu-satunya alat untuk mempelajari masalah tertentu, antara lain karena tidak dapat diobservasi lagi dan tidak dapat diingat lagi.

3. Teknik Interview

Di dalam teknik ini pengumpulan data diadakan dengan menggunakan cara tanya jawab secara langsung dengan responden. Dalam hal ini peneliti mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden secara lisan. Menurut Sutrisno Hadi (1991 : 192) Wawancara atau interview adalah:

Wawancara merupakan suatu proses tanya jawab lisan, dalam mana dua orang atau lebih berhadapan-hadapan langsung secara fisik, yang satu dapat melihat yang lain, mendengar dengan telinganya sendiri tampaknya merupakan pengumpulan informasi yang langsung tentang beberapa jenis data sosial.

Terdapat berbagai macam cara yang digunakan dalam teknik interview, sebagaimana dikemukakan oleh Patton (1987 : 197), yaitu: (a) wawancara pembicaraan informal, (b) pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara,

dan (c) wawancara baku terbuka. Dalam penelitian ini, teknik wawancara yang dipakai adalah pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara.

Moleong (2001 : 136) mengatakan pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara adalah:

Jenis wawancara yang mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara. Penyusunan pokok-pokok itu dilakukan sebelum wawancara dilakukan. Pokok-pokok yang dirumuskan tidak perlu ditanyakan secara berurutan. Demikian pula penggunaan dan pemilihan kata-kata untuk wawancara dalam hal tertentu tidak perlu dilakukan sebelumnya.

Untuk memperlancar proses interview, peneliti membuat interview guide atau panduan wawancara. Panduan wawancara ini merupakan alat untuk membantu peneliti mengarahkan pertanyaan yang diajukan. Oleh karena itu, panduan wawancara ini tidak hanya dikehendaki, tetapi merupakan perlengkapan yang seharusnya ada. Menurut Sutrisno Hadi (1991 : 201) mengatakan bahwa:

Fungsi panduan wawancara ini adalah untuk memberikan bimbingan terhadap pertanyaan yang akan diajukan, menghindarkan kemungkinan melupakan beberapa persoalan yang relevan dengan pokok penyelidikan, meningkatkan interview sebagai suatu metode yang hasilnya dapat memenuhi prinsip komparabilitas.

Interview guide berisi petunjuk secara garis besar tentang proses dan isi wawancara untuk menjaga agar pokok-pokok yang direncanakan dapat tercakup seluruhnya. Petunjuk itu mendasarkan diri atas anggapan bahwa ada jawaban yang secara umum akan sama diberikan oleh para responden, tetapi yang jelas tidak ada perangkat pertanyaan baku yang disiapkan terlebih dahulu. Pelaksanaan wawancara dan pengurutan pertanyaannya disesuaikan dengan keadaan responden dalam konteks wawancara yang sebenarnya.

1.7.5 Analisis Data dan Penafsiran Data

Dalam suatu penelitian kualitatif, analisis dan penafsiran data merupakan tahap paling sulit dan memerlukan ketekunan tersendiri. Analisis data menggunakan teknik kualitatif dengan menafsirkan atau interpretasi. Dalam langkah interpretasi ini ada dua aspek, pertama untuk menegakkan keseimbangan suatu penelitian, dalam arti menghubungkan hasil suatu penelitian dengan penemuan

lainnya. Kedua, untuk membuat atau menghasilkan suatu konsep yang bersifat menerangkan atau menjelaskan. Adapun perincian analisa meliputi:

a. Reduksi data

Karena data masih bersifat acak dan tumpang tindih, maka perlu direduksi, dirangkum, dipilah pada pokok-pokok persoalannya. Dengan demikian susunan data akan sistematis dan mudah dikendalikan serta dapat memberikan gambaran tentang hasil yang sudah dicapai.

b. Penampilan data

Untuk melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dalam penelitian berdasarkan banyaknya data dan laporan pengamatan, yang digunakan untuk membuat, memprosentase, membandingkan atau dengan cara lain.

c. Kategori data

Fungsi dari pengkategorian data adalah dalam proses interaksi data. Untuk itu perlu adanya pengkategorian data berdasarkan pikiran, situasi, atau kriteria tertentu. Hal ini antara lain dapat dimanfaatkan sebagai (1) mengelompokkan antar unit data ke dalam bagian-bagian yang isinya jelas dan saling berkaitan (2) pemeriksaan keabsahan data (3) agar setiap kategori yang telah disusun tetap mengikuti prinsip taat azas

Tujuan interpretasi data adalah untuk deskripsi analitik dan penyusunan teori substantif serta oendeskrisian semata-mata. Pada deskripsi semata-mata, analisa menerima dan menggunakan rancangan organisasional yang sudah tersedia dalam suatu disiplin ilmu. Sedang dalam deskripsi analitik, rancangan organisasional dikembangkan dari kategori-kategori yang berasal dari data, kemudian barulah menuju pembentukan teori substantif, perolehan teori yang baru, tetapi dalam penelitian ini hanya dilaksanakan sampai pembuktian hipotesis secara deskriptif kualitatif.

BAB II DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

2.1 Pengantar

Deskripsi daerah penelitian merupakan gambaran tentang lokasi atau tempat penelitian itu dilaksanakan. Lokasi atau tempat penelitian ini, adalah kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Penggambaran lokasi atau daerah penelitian secara keseluruhan dibuat dengan menggunakan data sekunder yang dimaksudkan untuk memperjelas dan memahami relevansi dari pengumpulan data primer yang diperoleh di lapangan.

Deskripsi daerah penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan serta informasi guna memahami keadaan senyatanya mengenai daerah penelitian sehingga mampu menambah pengertian, wawasan dan memudahkan penjabaran.

2.2 Letak Geografis dan Luas Wilayah Kabupaten Jember

Kabupaten Jember terletak pada posisi $6^{\circ}27'9''$ sampai $7^{\circ}14'33''$ BT dan $7^{\circ}59'6''$ sampai $8^{\circ}33'56''$ LS. Daerah ini berbatasan dengan:

- ♦ Sebelah utara : Kabupaten Bondowoso dan sebagian kecil Kabupaten Probolinggo.
- ♦ Sebelah Timur : Kabupaten Banyuwangi
- ♦ Sebelah Selatan : Samudera Indonesia
- ♦ Sebelah Barat : Kabupaten Lumajang

Luas wilayah Kabupaten Jember meliputi kurang lebih $3.293,34 \text{ km}^2$, yang terdiri dari luas daratan kurang lebih $2.537,64 \text{ km}^2$ dan luas perairan kurang lebih $755,70 \text{ km}^2$.



2.3 Sejarah Singkat Dinas Pendapatan Kabupaten Jember

Perkembangan Daerah Jember bermula sejak tahun 1869 seiring dengan tanaman tembakau yang mulai dikenal di daerah Jember. Berdasarkan STAATSBLAD No. 322 tahun 1929 secara Administratif, kota Jember menjadi kabupaten dengan nama Kabupaten Jember. Pada tahun 1950 sesuai dengan STAATSBLAD No. 12 tahun 1950 terbentuklah Pemerintah Daerah di Jember dengan nama Pemerintah Daerah Tingkat II Jember.

Selanjutnya sejalan dengan terbentuknya Pemerintah Daerah Tingkat II Jember, maka terbentuk pula unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang pendapatan daerah dengan nama Dinas Pasar.

Berhubungan dengan kompleksnya perkembangan yang ada di Kabupaten Jember, maka Dinas Pasar mengalami perubahan-perubahan sebanyak empat kali. Adapun pergantian nama tersebut adalah sebagai berikut :

1. Dinas Pendapatan Pajak Daerah (DPPD)
2. Sub Direktorat Pendapatan Daerah (SDPD)
3. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Jember
4. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan koordinasi, perencanaan, pengendalian dan pelaksanaan di bidang pendapatan. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Untuk menjangkau seluruh wilayah Kabupaten Jember yang demikian luas, maka Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember mempunyai empat cabang dinas dan tujuh sub Unit Pelayanan Teknis Dinas (sub UPTD) yang meliputi tujuh wilayah kerja pembantu Bupati se Kabupaten Jember.

2.4 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

2.4.1 Kedudukan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

- a. Dinas Pendapatan berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten di bidang pendapatan Daerah
- b. Dinas Pendapatan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah
- c. Dinas Pendapatan dalam melaksanakan tugasnya dibidang teknis administrasi dibina dan dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah

2.4.2 Tugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

Dinas Pendapatan mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan koordinasi, perencanaan, pengendalian dan pelaksanaan dibidang pendapatan.

2.4.3 Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember

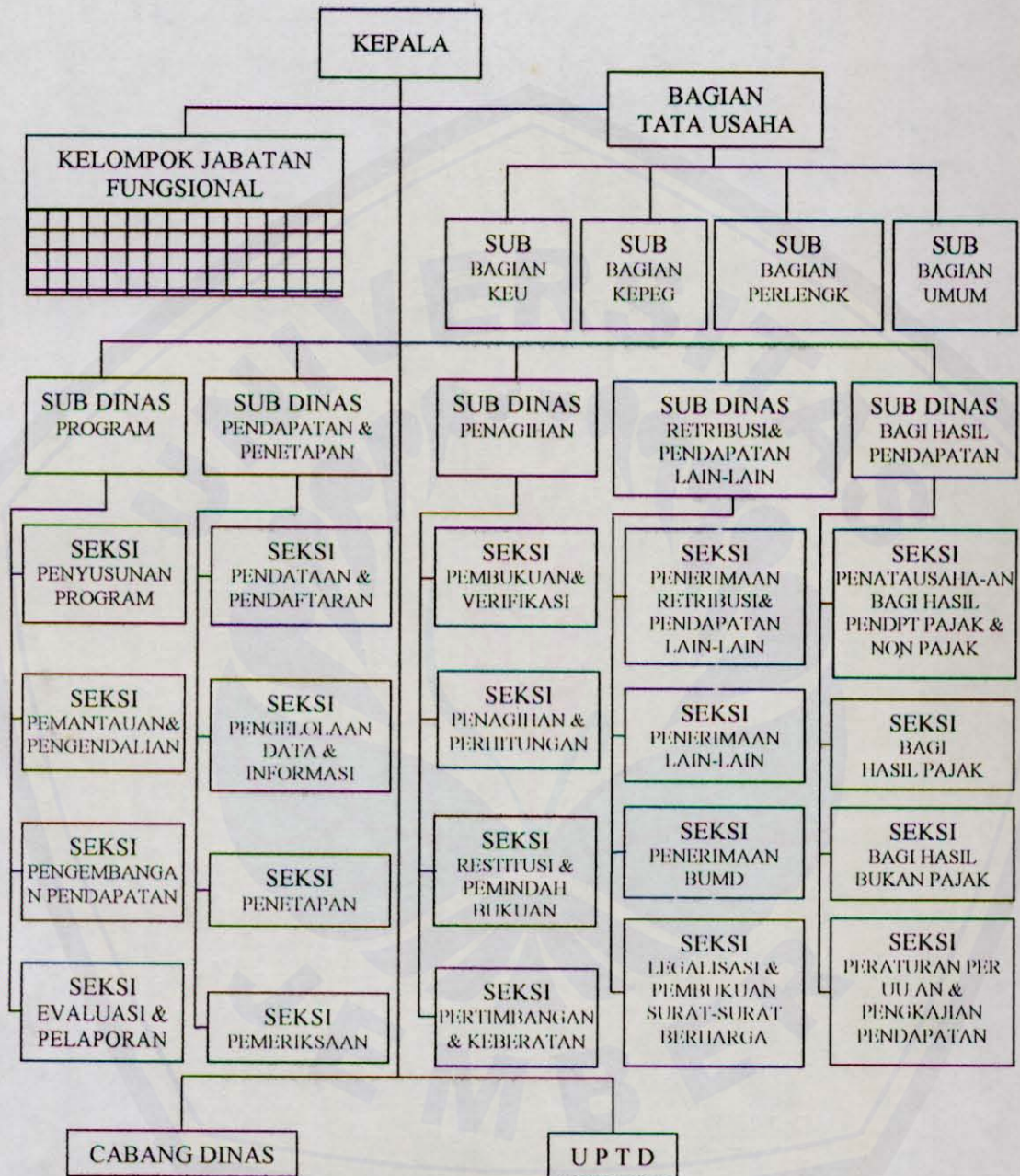
Dalam menyelenggarakan tugasnya, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan
2. Pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum
3. Pembinaan terhadap Unit Pelayanan Teknis Dinas dan Cabang Dinas di bidang pendapatan
4. Pengawasan dan pengendalian teknis di bidang pendapatan
5. Pengelolaan urusan ketatausahaan dinas
6. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati

Untuk melaksanakan fungsinya, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember mempunyai kewenangan :

1. Perencanaan dan pengendalian pembangunan regional secara makro di bidang pendapatan
2. Pelatihan di bidang pendapatan
3. Alokasi sumber daya manusia potensial
4. Penelitian yang mencakup wilayah Kabupaten bidang pendapatan
5. Penyusunan kebijaksanaan teknis serta program kerja
6. Penyelenggaraan pemungutan dan pemasukan pendapatan Daerah
7. Pelaksanaan kegiatan dan keserasian yang berhubungan dengan peningkatan pendapatan Daerah
8. Pelaksanaan pengawasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
9. Penetapan kebijakan untuk mendukung pembangunan bidang pendapatan
10. Penyelenggaraan dan pengawasan standar pelayanan minimal dalam bidang pendapatan yang wajib dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten
11. Penyusunan rencana bidang pendapatan daerah
12. Penyelenggaraan kualifikasi usaha jasa
13. Penyelenggaraan sistem bidang pendapatan Daerah
14. Penyelenggaraan dan pengawasan pendidikan dan pelatihan
15. Pengawasan teknis terhadap pelaksanaan seluruh peraturan perundang-undangan bidang pendapatan Daerah
16. Penetapan dan pemungutan pajak retribusi daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.5 Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Kabupaten Jember



SUMBER : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember Th. 2003

2.5.1 Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Kabupaten Jember

Susunan organisasi dinas pendapatan Kabupaten Jember berdasarkan Peraturan Daerah No.88 tahun 2000. Dalam Perda tersebut memuat ketentuan tentang susunan organisasi dan tata kerja dinas pendapatan Kabupaten Jember. Dalam pelaksanaannya dinas pendapatan Kabupaten Jember dibagi menjadi bagian-bagian.

Bagian Tata Usaha, Sub Dinas, Cabang Dinas, Unit Pelayanan Teknis Dinas, Unit Penyuluhan, Unit Pendidikan dan Pelatihan, masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, Kepala Sub Dinas, Kepala Cabang, Kepala Unit Pelayanan Teknis Dinas, Kepala Unit Penyuluhan dan Kepala Pendidikan dan Pelatihan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

a. Kepala Dinas

Kepala Dinas dalam melaksanakan tugasnya, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

b. Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha, mempunyai tugas memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten. Dalam penyelenggaraan tugasnya bagian tata usaha mempunyai fungsi:

- 1) melaksanakan penyusunan rencana program dan pelaporan serta pembinaan organisasi tata laksana.
- 2) Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian dan kesejahteraan pegawai.
- 3) Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan dan gaji pegawai.
- 4) Melaksanakan penyusunan rumah tangga dan perlengkapan, surat menyurat dan kearsipan.
- 5) Melaksanakan pelayanan teknis administratif kepada kepala dinas dan semua unit organisasi di lingkungan dinas pendapatan.
- 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas pendapatan.

Bagian Tata Usaha terdiri dari sub bagian keuangan, sub bagian kepegawaian, sub bagian perlengkapan, dan sub bagian umum yang dipimpin oleh seorang kepala sub bagian dan bertanggung jawab kepada kepala bagian tata usaha.

1) Sub Bagian Keuangan

Mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan keuangan dan mempunyai fungsi:

- a) menghimpun dan mengolah bahan-bahan untuk penyusunan anggaran.
- b) Menyiapkan penyusunan rancangan anggaran pendapatan dan belanja dinas pendapatan.
- c) Mengolah data usaha keuangan atau pembukuan realisasi anggaran pendapatan dan belanja dinas pendapatan.
- d) Melaksanakan perhitungan anggaran dan verifikasi.
- e) Menyelenggarakan tata usaha pembayaran gaji pegawai.
- f) Mengurus keuangan perjalanan dinas, penyelesaian tuntutan ganti rugi serta biaya-biaya lain sebagai pengeluaran dinas.
- g) Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan di bidang keuangan.
- h) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan bagian tata usaha.

2) Sub Bagian Kepegawaian

Mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan kepegawaian dan mempunyai fungsi:

- a) menyelenggarakan pengelolaan tata usaha kepegawaian yang meliputi pengumpulan data kepegawaian, buku induk pegawai, mutasi, pengangkatan, kenaikan pangkat, pembinaan karier dan pensiun pegawai.
- b) Menyusun formasi pegawai dan perencanaan pegawai.
- c) Menyusun administrasi serta evaluasi kepegawaian.
- d) Mengurus kesejahteraan pegawai
- e) Menyelenggarakan usaha peningkatan mutu pengetahuan dan disiplin pegawai.

- f) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian tata usaha.

3) Sub Bagian Perlengkapan

mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program kebutuhan, pengelolaan dan administrasi, i perbekalan, perlengkapan dan materiil. Mempunyai fungsi:

- a) memngumpulkan bahan penyusunan rencana kebutuhan perbekalan, perlengkapan dan materiil.
- b) Melakukan pengadaan perbekalan dan perlengkapan.
- c) Menyimpan, mendistribusikan perbekalan dan perlengkapan
- d) Memelihara perlengkapan dan materiil.
- e) Melakukan administrasi perbekalan, perlengkapan dan materiil.
- f) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian tata usaha.

4) Sub Bagian Umum

Bertugas melaksanakan urusan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga, dan perjalanan dinas. Mempunyai fungsi:

- a) menyelenggarakan tata usaha umum dan tata usaha pimpinan dinas pendapatan.
- b) Menyelenggarakan tata naskah dinas dan tata kearsipan.
- c) Melaksanakan urusan rumah tangga dan protokol.
- d) Melaksanakan analisa kebutuhan pengadaan serta pengadministrasian barang-barang keperluan kantor serta perbekalan lain.
- e) Menyelenggarakan inventarisasi, tata usaha penyimpanan dan distribusi barang dinas.
- f) Merencanakan dan menyelenggarakan pengadaan atau pembelian barang keperluan dinas menurut ketentuan yang berlaku.
- g) Mengurus perbaikan kantor dan bangunan lain milik dinas.
- h) Menyelenggarakan evaluasi dan pelaporan bidang administrasi perkantoran dan perlengkapan.

- i) Mengurus kendaraan dan alat-alat pengangkutan lain milik dinas.
- j) Menyelenggarakan persiapan upacara-upacara, pertemuan-pertemuan dan rapat-rapat dinas serta persiapan penerimaan dan pengaturan tamu.
- k) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian tata usaha.

c. Sub Dinas Program

Sub Dinas Program mempunyai tugas melakukan penyusunan program-program tahunan sebagai pelaksana rencana lima tahunan di bidang pendapatan daerah dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas. Dalam penyelenggaraan tugasnya sub dinas program mempunyai fungsi:

- 1) membuat penyusunan rencana bidang pendapatan.
- 2) Membuat penyusunan kebijaksanaan teknis serta program kerja tahunan bidang pendapatan daerah.
- 3) Membuat analisa terhadap penggalian potensi daerah melalui penelitian-penelitian.
- 4) Mengadakan koordinasi pada instansi terkait, instansi vertikal terhadap pengembangan pendapatan daerah.
- 5) Melakukan pemantauan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program kerja pendapatan daerah.
- 6) Menginventarisasi permasalahan di bidang pendapatan daerah serta merumuskan langkah-langkah kebijaksanaan pemecahannya.
- 7) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas pendapatan.

Sub Dinas Program terdiri dari seksi penyusunan program, seksi pemantauan dan pengendalian, seksi pengembangan pendapatan, dan seksi evaluasi dan pelaporan. Masing-masing seksi dipimpin oleh seorang kepala seksi yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala sub dinas program.

- 1) Seksi Penyusunan Program mempunyai tugas :
 - a) Menyusun rencana pendapatan daerah melalui program kerja secara intensifikasi dan atau ekstensifikasi
 - b) Melakukan pembinaan teknis operasional pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- 2) Seksi Pemantauan dan Pengendalian mempunyai tugas :
 - a) Melakukan pemantauan operasional penagihan yang bersumber dari Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
 - b) Melakukan pengendalian penerimaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta pendapatan daerah lainnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan
 - c) Melakukan pemantauan dan pengendalian terhadap keberadaan obyek Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- 3) Seksi Pengembangan Pendapatan mempunyai tugas :
 - a) Melakukan pengkajian terhadap pengembangan obyek-obyek Pajak Daerah dan Retribusi daerah
 - b) Melakukan perumusan kebijaksanaan teknis kerja sama dengan pihak ketiga dalam pembangunan regional secara makro di bidang pendapatan
- 4) Seksi Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas :
 - a) Mengadakan evaluasi secara periodik atas pemasukan / penerimaan yang bersumber dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan penerimaan lain-lain serta BUMD / Perusahaan Daerah dan pendapatan lain-lain
 - b) Menyiapkan laporan periodik mengenai realisasi penerimaan dan tunggakan Pajak / Retribusi Daerah

d. Sub Dinas Pendataan dan Penetapan

Sub Dinas Pendataan dan Penetapan mempunyai tugas :

- 1) Melakukan pendataan obyek Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- 2) Membantu melakukan pendataan obyek dan subyek Pajak Bumi dan Bangunan yang dilaksanakan oleh Direktorat Jederal Pajak

- d) Menetapkan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD)
 - e) Menghimpun dan mencatat data obyek Pajak dan Retribusi Daerah
 - f) Melakukan pemeriksaan data obyek Pajak dan Retribusi Daerah di lapangan / lokasi dan melaporkan hasilnya
 - g) Membuat daftar mengenai formulir SPT yang belum diterima kembali
 - h) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pendataan dan Penetapan
- 2) Seksi Pengolahan Data dan Informasi mempunyai tugas :
- a) Menghimpun dan mengelola data obyek Pajak dan Retribusi Daerah yang berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan untuk dibuat dalam registrasi, pegklasifikasian jenis dan golongan Pajak / Retribusi Daerah
 - b) Menginformasikan hasil pengelolaan data Pajak / Retribusi Daerah yang berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan kepada unit-unit kerja dalam lingkungan Dinas Pendapatan
 - c) Memberikan pelayanan informasi secara teknis atas Pajak / Retribusi Daerah kepada wajib pajak dan pihak lain yang memerlukan
 - d) Membantu melakukan penyampaian SPOP PBB kepada para wajib pajak
 - e) Menerima kembali isian SPOP PBB dari wajib pajak yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak
 - f) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pendataan dan Penetapan
- 3) Seksi Penetapan mempunyai tugas :
- a) Menghitung dan menetapkan besaran jumlah Pajak / Retribusi Daerah yang terhutang
 - b) Menerbitkan Surat Ketetapan Pajak (SKP), Surat Ketetapan Retribusi (SKR) dan surat-surat ketetapan lainnya
 - c) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Pendataan dan Penetapan

4) Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas :

- a) Melakukan pemeriksaan dan meneliti kembali penetapan Pajak / Retribusi Daerah yang terhutang melalui penerbitan Surat Ketetapan Pajak dan Retribusi Daerah
- b) Melakukan klarifikasi / pemeriksaan atas penerbitan Surat Ketetapan Pajak dan Retribusi Daerah dengan membandingkan hasil yang diperoleh / penerimaan
- c) Menginventaris dan memeriksa setiap penerbitan Surat Ketetapan Pajak dan Retribusi Daerah yang didistribusikan kepada Wajib Pajak / Retribusi

e. Sub Dinas Penagihan

Sub Dinas Penagihan mempunyai tugas :

- 1) Melaksanakan penagihan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang telah melampaui batas waktu
- 2) Melayani keberatan dan permohonan banding.
- 3) Melayani permohonan restitusi atas kelebihan pembayaran Pajak / Retribusi daerah.
- 4) Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan daerah lainnya diluar Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Dalam penyelenggaraan tugasnya, sub dinas penagihan mempunyai fungsi:

- 1) melakukan kegiatan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Melaksanakan pelayanan keberatan, permohonan banding, dan restitusi sesuai dengan batas kewenangannya.
- 3) Melaksanakan koordinasi, evaluasi pada dinas-dinas penghasil dan instansi vertikal yang berhubungan dengan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah serta pendapatan lainnya.
- 4) Menginventarisasi jumlah tunggakan pajak daerah dan retribusi daerah serta ditindaklanjuti dengan penagihan.

5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas pendapatan.

Sub Dinas Penagihan terdiri dari seksi pembukuan dan verifikasi, seksi penagihan dan perhitungan, seksi restitusi dan pemindahbukuan, serta seksipertimbangan dan keberatan. Masing-masing seksi dipimpin oleh seorang kepala seksi yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala sub dinas penagihan.

1) Seksi Pembukuan dan Verifikasi, mempunyai tugas :

- a) Menerima dan mencatat semua SKP dan SKR dan surat-surat ketetapan lainnya serta SPPT PBB
- b) Menerima dan mencatat semua SKP dan SKR serta surat-surat ketetapan Pajak lainnya yang telah dibayar lunas dan mencatat penerimaan / pembayaran / penyetoran PBB serta menghitung tunggakannya
- c) Menerima dan mencatat tanda terima benda berharga, bukti penerimaan benda berharga, penerimaan uang hasil pungutan dengan benda berharga ke dalam kartu persediaan benda berharga
- d) Menyiapkan laporan realisasi penerimaan dan tunggakan pungutan/pembayaran/penyetoran Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, realisasi penerimaan pengeluaran dan sisa persediaan benda berharga secara bulanan, tribulan dan tahunan serta realisasi penerimaan dan tunggakan PBB
- e) Menyiapkan bahan untuk evaluasi realisasi penerimaan Pajak Daerah / Retribusi Daerah dan PBB
- f) Meneliti dan mengkaji atas realisasi penerimaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta pendapatan lainnya beserta permasalahannya
- g) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penagihan.

2) Seksi Penagihan dan Perhitungan mempunyai tugas :

- a) Melakukan penghitungan atas Pajak dan Retribusi terhutang yang terdapat pada Wajib Pajak dan Retribusi Daerah

- b) Menyiapkan penghitungan dan mendistribusikan surat menyurat dan dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan
 - c) Melakukan kegiatan penagihan Pajak dan Retribusi sesuai dengan ketentuan yang berlaku
 - d) Merumuskan langkah-langkah dalam mengintensifkan operasional penagihan
 - e) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub dinas Penagihan
- 3) Seksi Restitusi dan Pemindahbukuan mempunyai tugas :
- 1) Melayani permohonan pengajuan restitusi atau pengembalian kelebihan pembayaran Pajak dan Retribusi Daerah
 - 2) Melakukan pemindahbukuan atas penerimaan awal Pajak dan Retribusi Daerah dan penerimaan akhir akibat terjadinya restitusi
 - 3) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penagihan
- 4) Seksi Pertimbangan dan Keberatan mempunyai tugas :
- a) Menerima dan melayani surat keberatan dan surat permohonan banding atas materi penetapan Pajak dan Retribusi Daerah
 - b) Membuat pertimbangan keputusan menerima atau menolak keberatan dan meneruskan penyelesaian permohonan banding ke Majelis Pertimbangan Pajak
 - c) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Sub Dinas Penagihan

f. Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-Lain

Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-Lain mempunyai tugas melakukan koordinasi dan merumuskan kebijakan teknis atas peningkatan penerimaan retribusi dan pendapatan lain-lain kepada instansi / unit-unit kerja terkait.

Dalam penyelenggaraan tugasnya sub dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-Lain mempunyai fungsi:

- 1) melakukan koordinasi dengan unit-unit kerja penghasil atas peningkatan/ pengembangan potensi obyek retribusi daerah dan pendapatan lain-lain.
- 2) Merumuskan kebijakan yang bersumber dari retribusi daerah dan pendapatan lain-lain.
- 3) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas pendapatan.

Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-Lain terdiri dari seksi penatausahaan penerimaan retribusi dan pendapatan lain-lain, seksi penerimaan lain-lain, seksi penerimaan BUMD dan pendapatan lain-lain, serta seksi legalisasi dan pembukuan surat-surat berharga. Masing-masing seksi dipimpin oleh seorang kepala seksi yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala sub dinas retribusi dan pendapatan lain-lain.

- 1) Seksi Penatausahaan Penerimaan Retribusi dan dan Pendapatan Lain-lain mempunyai tugas.

Melakukan penatausahaan atas penertiban penerimaan pendapatan yang bersumber dari Retribusi Daerah dan Pendapatan Lain-lain yang merupakan sumber informasi dari sumber data

- 2) Seksi Penerimaan Lain-lain mempunyai tugas :
 - a) Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan lain-lain di luar Pajak dan Retribusi Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
 - b) Melakukan koordinasi dan sinkronisasi atas penerimaan pendapatan yang bersumber dari penerimaan lain-lain
- 3) Seksi Penerimaan BUMD dan Pendapatan lain-lain mempunyai tugas :
 - a) Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan BUMD dan pendapatan lain-lain
 - b) Melakukan koordinasi, konsultasi atas pengembangan penerimaan BUMD dan pendapatan lain-lain.

- 4) Seksi Legalitas dan Pembukuan Surat-surat Berharga mempunyai tugas :
 - a) Melegalisasi benda-benda berharga yang dipergunakan sebagai sarana pemungutan Pajak dan Retribusi Daerah
 - b) Melaksanakan pembukuan atas surat-surat berharga yang diterbitkan

g. Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan

Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan mempunyai tugas melakukan koordinasi, pengkajian dan perumusan atas penerimaan pendapatan yang bersumber dari Bagi Hasil Pajak dan Bagi Hasil Bukan Pajak. Dalam penyelenggaraan tugasnya sub dinas ini mempunyai tugas:

- 1) membuat pengkajian atas perolehan penerimaan bagi hasil pendapatan yang terdiri dari bagi hasil pajak dan bagi hasil bukan pajak, dan kajian tersebut untuk dirumuskan dalam pengembangan perolehan penerimaan lebih lanjut.
- 2) Melakukan koordinasi dengan pemerintah pusat dan propinsi atas penerimaan bagi hasil pendapatan yang bersumber dari bagi hasil pajak dan bukan pajak.

Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan terdiri dari seksi penatausahaan bagi hasil pendapatan pajak dan non pajak, seksi bagi hasil pajak, seksi bagi hasil bukan pajak, serta seksi peraturan perundang-undangan dan pengkajian pendapatan. Masing-masing seksi dipimpin oleh seorang kepala seksi yang berada dan bertanggung jawab kepada kepala sub dinas bagi hasil pendapatan.

- 1) Seksi Penatausahaan Bagi Hasil Pendapatan Pajak dan Non Pajak mempunyai tugas : Melakukan penatausahaan atas penertiban penerimaan pendapatan yang bersumber dari Bagi Hasil Pajak dan Bagi Hasil Bukan Pajak yang merupakan sumber informasi dan data ke dalam penerimaan pendapatan daerah.
- 2) Seksi Bagi Hasil Pajak mempunyai tugas :
 - a) Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan Pemerintah pusat dan Propinsi atas penerimaan Bagi Hasil Pajak

- b) Melakukan penghitungan / pengkajian dan mengolah data atas penerimaan yang bersumber dari Bagi Hasil Pajak
 - c) Menyiapkan data penerimaan Bagi Hasil Pajak yang berasal dari PBB dan BPHTB untuk pembahasan rapat evaluasi Tim Intensifikasi setiap tribulan
- 3) Seksi Bagi Hasil Bukan Pajak mempunyai tugas :
- Mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan bagi hasil Bukan Pajak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 4) Seksi Peraturan Perundang-undangan dan Pengkajian Pendapatan mempunyai tugas:
- a) Mengumpulkan, mengkaji dan mengelola data semua sumber-sumber pendapatan daerah
 - b) Merumuskan naskah rancangan peraturan daerah dan keputusan kepala daerah tentang perpajakan dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya

h. Cabang Dinas

Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten, dibentuk Cabang Dinas yang meliputi :

- 1) Cabang Dinas Kotatiff
- 2) Cabang Dinas 1
- 3) Cabang Dinas 2
- 4) Cabang Dinas 3

Yang pembentukannya diatur melalui Peraturan Daerah Kabupaten Jember, yang mengacu pada Keputusan menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 tahun 2000 dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jember.

i. Unit Pelayanan Teknis Dinas

Unit Pelayanan Teknis Dinas, mempunyai tugas memberikan pelayanan administrasi kepada Wajib Pajak dan Wajib Retribusi Daerah atas pelaksanaan pungutan terhadap Pajak dan Retribusi Daerah.

j. Unit Penyuluhan

Unit Penyuluhan mempunyai tugas :

- 1) Menyusun bahan penyuluhan dan melaksanakan kegiatan penyuluhan.
- 2) Menyampaikan informasi dan penerangan perpajakan dan retribusi Daerah serta pendapatan daerah lainnya.
- 3) Menkoordinasikan kegiatan penyuluhan di wilayah Kabupaten Jember.

k. Unit Pendidikan dan Pelatihan

Unit Pendidikan dan Pelatihan Bidang Pendapatan mempunyai tugas :

- 1) Menyusun bahan pelatihan bidang pendapatan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan atas pengembangan pendapatan daerah
- 2) Mengkoordinasikan kegiatan pelatihan pengembangan pendapatan di dinas pendapatan
- 3) Menginventarisasikan dan menyeleksi pegawai dinas pendapatan kabupaten jember yang berpotensi untuk peningkatan sumber daya manusia melalui pengiriman pelatihan pendidikan fungsional teknis bidang pendapatan
- 4) Melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi atas kegiatan pelatihan pendidikan bidang pendapatan daerah

l. Kelompok Jabatan Fungsional

- 1) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan

- 2) Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan keahliannya
- 3) Setiap kelompok tersebut, dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala Dinas
- 4) Jumlah Jabatan Fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja
- 5) Jenis dan jenjang Jabatan Fungsional tersebut, diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.5.2 Tata Kerja

Beberapa prinsip yang diterapkan dalam melaksanakan tugas organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah sebagai berikut :

- 1) Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Dinas Pendapatan bertanggung jawab langsung kepada Bupati, sedangkan pertanggungjawaban atas bidang administrasi melalui Sekretaris Daerah
- 2) Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan bertanggung jawab memimpin, mengadakan koordinasi dan memberikan bimbingan atau petunjuk-petunjuk bagi pelaksanaan tugas kepada bawahannya masing-masing
- 3) Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Dinas Pendapatan harus menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi sesuai dengan bidang tugasnya.

2.5.3 Pengangkatan Dalam Jabatan

Beberapa aturan sehubungan dengan jabatan-jabatan yang ada di kantor dinas pendapatan adalah sebagai berikut:

- 1) kepala dinas diangkat dan diberhentikan oleh bupati atas usul sekretaris daerah dari pegawai negeri sipil yang memenuhi syarat. Jabatan kepala dinas pendapatan

tidak boleh dirangkap. Apabila kepala dinas pendapatan berhalangan menjalankan tugasnya, kepala dinas pendapatan dapat menunjuk kepala bagian tata usaha atau seorang kepala sub dinas untuk mewakilinya.

- 2) Kepala bagian tata usaha, kepala sub dinas, kepala sub bagian dan kepala seksi, kepala cabang, kepala unit penyuluhan, kepala unit pendidikan dan pelatihan bidang pendapatan daerah diangkat dan diberhentikan oleh bupati atas usul kepala dinas pendapatan melalui sekretaris daerah dari pegawai negeri sipil yang memenuhi syarat.
- 3) Kelompok jabatan fungsional dan jabatan lain diangkat dan diberhentikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.5.4 Keuangan

Keuangan untuk pembiayaan kegiatan dinas pendapatan disediakan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) serta subsidi atau bantuan dari pemerintah atasan atau lembaga lainnya di pemerintahan kabupaten yang diperoleh secara sah.

2.6 Komposisi Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

2.6.1 Komposisi Pegawai Menurut Bagian

Tabel 3
Komposisi Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kab. Jember Menurut Bagian

No	Bagian	Jumlah	%
1.	Kepala Dinas	1	0,8
2.	Tata Usaha	33	26,4
3.	Sub Dinas Program	13	10,4
4.	Sub Dinas Pendataan dan Penetapan	14	11,2
5.	Sub Dinas Penagihan	16	12,8
6.	Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain	11	8,8
7.	Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan	12	9,6
8.	Cabang Dinas Pendapatan	25	20
	Jumlah	125	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember Th. 2003

2.6.2 Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan

Tabel 4
Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	Sarjana Strata 2 (S-2)	1	0,8
2.	Sarjana Strata 1 (S-1)	40	32

3.	Diploma	0	0
4.	S L T A	69	55,2
5.	SLTP	11	8,8
6.	SD	4	3,2
	J u m l a h	125	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

2.6.3 Komposisi Pegawai Menurut Golongan

Tabel 5
Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Golongan

No	Golongan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	IV B	1	0,8
2.	IV A	2	1,6
3.	III D	3	2,4
4.	III C	11	8,8
5.	III B	33	26,4
6.	III A	52	41,6
7.	II D	4	3,2
8.	II C	6	4,8
9.	II B	7	5,6
10.	II A	6	4,8
11.	I D	0	0
12.	I C	0	0
13.	I B	0	0
14.	I A	0	0
	J u m l a h	125	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

2.6.4 Komposisi Pegawai Menurut Masa Kerja

Tabel 6
Komposisi Pegawai Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	Prosentasi (%)
1.	25 – keatas	29	23,2
2.	20 – 25	50	40
3.	10 – 20	40	32
4.	0 – 10	6	4,8
	J u m l a h	125	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

BAB III PENYAJIAN HASIL PENELITIAN

3.1 Pengantar

Pada bab ini akan dipaparkan hasil penelitian baik melalui wawancara, observasi, maupun dokumentasi berkaitan dengan judul. Dalam hal ini yaitu upaya yang dilakukan dinas pendapatan Kabupaten Jember untuk meningkatkan penerimaan dari sektor retribusi daerah guna menunjang Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah di Kabupaten Jember. Di mana upaya dinas pendapatan yang diteliti yaitu upaya di bidang manajemen sumber daya manusia di kantor dinas pendapatan Kabupaten Jember.

Menurut H. Moch. Amin, SH, kepala sub bagian kepegawaian Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, dinas pendapatan melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pendapatan guna membiayai pembangunan di Kabupaten Jember. Upaya yang dilakukan dinas pendapatan adalah menjadikan Pendapatan Asli Daerah sebagai penopang utama pembangunan di Kabupaten Jember. Hal tersebut bisa dilihat dari visi dinas pendapatan Kabupaten Jember. Lanjutnya, untuk mencapai visi tersebut maka dinas pendapatan Kabupaten Jember juga mempunyai misi. (Wawancara : 19 Agustus 2003)

Visi Dinas Pendapatan Kabupaten Jember dalam kurun waktu lima tahun ke depan sampai dengan 2005 adalah:

“Pendapatan Asli Daerah penopang pembangunan daerah menuju masyarakat sejahtera secara spiritual dan material”.

Sedangkan Misi Dinas Pendapatan Kabupaten Jember adalah:

1. Mengintensifkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah melalui upaya intensifikasi dan ekstensifikasi serta ekspansi.
2. Mewujudkan aparat Dinas Pendapatan yang profesional dan produktif.
3. Melakukan pendekatan analisis potensi dalam pengembangan obyek pajak/retribusi Daerah.

4. Mengarahkan pada perbaikan responsivitas dan kualitas.

Selain visi dan misi Dinas Pendapatan Kabupaten Jember juga mempunyai tujuan dan sasaran yang disusun setiap tahun. Tujuan dan sasaran merupakan rangkaian yang terkait dengan visi maupun misi. Tujuan dan sasaran Dinas Pendapatan Kabupaten Jember adalah sebagai berikut:

Tujuan: Untuk meningkatkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah pada setiap tahun anggaran.

Sasaran: Peningkatan penerimaan 6 jenis pos penerimaan, yaitu:

1. Pajak Daerah
2. Retribusi Daerah
3. Laba Usaha Daerah
4. Lain-lain Pendapatan
5. Bagi Hasil Pajak
6. Bagi Hasil Bukan Pajak

Untuk mencapai tujuan dan sasaran dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Intensifikasi Penerimaan Daerah
2. Ekstensifikasi Penerimaan Daerah
3. Pengembangan Aparatur dan Sarana Prasarana

3.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut H. Moch. Amin, SH, salah satu upaya yang dilakukan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember dalam meningkatkan PAD khususnya sektor Retribusi Daerah adalah terus meningkatkan dan mengadakan perbaikan-perbaikan terhadap sumber daya manusia, yaitu meningkatkan kualitas maupun kuantitas keryawan dinas. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia tersebut dilakukan tindakan-tindakan atau aktifitas-aktifitas manajerial yang tergabung dalam manajemen sumber daya manusia. (Wawancara : 20 Agustus 2003)

a. Perencanaan dan Pengadaan

Dijelaskan pula oleh H. Moch. Amin, SH, bahwa setiap lima tahun sekali Dinas Pendapatan membuat perencanaan terhadap sumber daya manusia. Perencanaan meliputi kebutuhan Dinas Pendapatan akan tenaga kerja atau karyawan dalam jangka waktu lima tahun. Perencanaan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja. Misalnya Dinas Pendapatan membutuhkan tenaga dibidang teknik, maka Dinas Pendapatan membuat perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan kemudian diajukan kepada Bupati.

Berdasarkan permintaan Dinas Pendapatan tersebut, kemudian Bupati mengirimkan tenaga kerja sesuai dengan yang diajukan oleh Dinas Pendapatan. Misalnya Dinas Pendapatan mengajukan permintaan sepuluh orang tenaga kerja, maka Bupati mengirimkan sepuluh orang untuk memenuhi permintaan tersebut. Sepuluh orang yang ditugaskan Bupati untuk Dinas Pendapatan tersebut terdiri dari tenaga dari berbagai macam tingkat pendidikan serta mempunyai keahlian yang berbeda-beda. Maka oleh pihak Dinas Pendapatan dilakukan uji coba terhadap tenaga kerja baru tersebut. Selama proses uji coba tersebut, karyawan baru dinilai dan dievaluasi. Hasil evaluasi tersebut kemudian dilaporkan kepada Bupati, sekaligus dilakukan promosi tentang kelebihan karyawan baru untuk menentukan posisi yang cocok dan relevan dengan keahlian yang dimiliki karyawan tersebut.

Dalam kurun waktu lima tahun ke depan, sampai tahun 2005, Dinas Pendapatan Kabupaten Jember memerlukan sejumlah 125 orang tenaga kerja. Apabila dalam kurun waktu tersebut terjadi perubahan jumlah karyawan yang telah ada di kantor Dinas, yang disebabkan karena adanya karyawan yang pensiun, berhenti, dan sebagainya, maka Dinas kemudian mengajukan adanya penambahan jumlah karyawan kepada Bupati untuk memenuhi jumlah 125 orang. Sampai tahun 2005, sejumlah 16 karyawan Dinas Pendapatan memasuki masa pensiun. Maka sebagai antisipasi terjadinya kekosongan atau kekurangan jumlah karyawan, Dinas Pendapatan mengajukan kepada Bupati untuk penambahan 16 orang tenaga kerja atau karyawan baru. (Wawancara : 20 Agustus 2003)

b. Penilaian Kinerja

Masih menurut H. Moch. Amin, SH. Setelah karyawan menempati posisinya, maka karyawan tersebut mulai melaksanakan tugasnya sebagai karyawan Dinas Pendapatan. Karyawan wajib melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya serta wajib mentaati semua peraturan yang berlaku di kantor Dinas Pendapatan. Selama seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya maka dilakukan penilaian. Penilaian terhadap kinerja karyawan dilakukan setiap tahun, yaitu untuk masa kerja 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Penilaian dilakukan oleh masing-masing pimpinan dengan mengetahui pimpinan di atasnya. Adapun unsur-unsur yang dinilai meliputi:

- kesetiaan
- prestasi kerja
- tanggung jawab
- ketaatan
- kejujuran
- kerjasama
- prakarsa
- kepemimpinan

Masing-masing unsur penilaian mempunyai standar nilai antara 76 – 100. Nilai di bawah 76 masuk kategori kurang baik dan dianggap tidak lulus. Sedangkan nilai 76 – 90 masuk kategori baik dan nilai di atas 90 masuk kategori sangat baik. Dalam sistem penilaian terhadap kinerja karyawan inipun masih cukup demokratis, artinya karyawan yang dinilai mempunyai hak untuk menyampaikan keberatan apabila terdapat sesuatu hal yang tidak sesuai dengan kenyataannya. Keberatan tersebut kemudian ditanggapi oleh pejabat penilai, untuk kemudian diambil keputusan oleh atasan pejabat penilai atas keberatan karyawan.

Selain penilaian formal yang diselenggarakan setahun sekali tersebut, terdapat juga penilaian non formal. Penilaian non formal dilakukan atasan kepada bawahannya, untuk kemudian dilaporkan kepada pejabat di atasnya. Penilaian non formal ini dilakukan setiap hari. Jadi pejabat penilai wajib melapor kepada pejabat di atasnya setiap hari. (Wawancara : 20 Agustus 2003)

b. Penilaian Kinerja

Masih menurut H. Moch. Amin, SH. Setelah karyawan menempati posisinya, maka karyawan tersebut mulai melaksanakan tugasnya sebagai karyawan Dinas Pendapatan. Karyawan wajib melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya serta wajib mentaati semua peraturan yang berlaku di kantor Dinas Pendapatan. Selama seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya maka dilakukan penilaian. Penilaian terhadap kinerja karyawan dilakukan setiap tahun, yaitu untuk masa kerja 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Penilaian dilakukan oleh masing-masing pimpinan dengan mengetahui pimpinan di atasnya. Adapun unsur-unsur yang dinilai meliputi:

- kesetiaan
- prestasi kerja
- tanggung jawab
- ketaatan
- kejujuran
- kerjasama
- prakarsa
- kepemimpinan

Masing-masing unsur penilaian mempunyai standar nilai antara 76 – 100. Nilai di bawah 76 masuk kategori kurang baik dan dianggap tidak lulus. Sedangkan nilai 76 – 90 masuk kategori baik dan nilai di atas 90 masuk kategori sangat baik. Dalam sistem penilaian terhadap kinerja karyawan inipun masih cukup demokratis, artinya karyawan yang dinilai mempunyai hak untuk menyampaikan keberatan apabila terdapat sesuatu hal yang tidak sesuai dengan kenyataannya. Keberatan tersebut kemudian ditanggapi oleh pejabat penilai, untuk kemudian diambil keputusan oleh atasan pejabat penilai atas keberatan karyawan.

Selain penilaian formal yang diselenggarakan setahun sekali tersebut, terdapat juga penilaian non formal. Penilaian non formal dilakukan atasan kepada bawahannya, untuk kemudian dilaporkan kepada pejabat di atasnya. Penilaian non formal ini dilakukan setiap hari. Jadi pejabat penilai wajib melapor kepada pejabat di atasnya setiap hari. (Wawancara : 20 Agustus 2003)

c. Pelatihan dan Pengembangan

Selain penilaian terhadap kinerja karyawan, dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan juga diadakan program pelatihan dan pengembangan. Lebih jauh H. Moch. Amin, SH memaparkan. Pelaksanaan program pelatihan serta pengembangan terhadap karyawan menyesuaikan dengan program dari pemerintah kabupaten. Pelaksanaan pendidikan dan pengembangan disesuaikan dengan jenjang kepangkatan serta keahlian masing-masing karyawan. Sebagai contoh untuk keahlian komputer atau keahlian perpajakan. Biasanya dicarikan ahli di bidang-bidang tertentu kemudian ahli tersebut memberikan pendidikan dan latihan pada karyawan-karyawan dinas. (Wawancara : 21 Agustus 2003)

d. Kompensasi

Pemberian kompensasi dilakukan untuk menambah semangat kepada karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. H. Moch. Amin, SH menjelaskan, kompensasi yang dimaksud adalah adanya gaji yang diterima karyawan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Selain adanya gaji juga adanya pemberian kompensasi berupa tunjangan kesehatan bagi karyawan beserta keluarganya. Selain tunjangan kesehatan yang diwujudkan dalam diikutsertakannya karyawan dalam program ASKES, juga diberikan tunjangan konsumsi bagi karyawan yang melaksanakan tugas diluar kwajibannya sehari-sehari sebagai PNS dan karyawan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember.

Selain beberapa hal di atas juga adanya sistem pemberian insentif. Insentif ini berupa penghargaan yang diberikan kepada karyawan selaku Pegawai Negeri Sipil (PNS) atas pengabdianya kepada instansi atau kepada negara selama 20 tahun. Penghargaan ini diberikan oleh presiden atas usulan pihak Dinas atau pemerintah Daerah. Penghargaan ini diberikan kepada enam orang yang telah mengabdikan selama sedikitnya 20 tahun dan dengan prestasi bagus. Enam orang tersebut adalah:

- | | | |
|----------------------------|---------|--------------------------|
| 1. Drs. H. Rifai, M.Si | Jabatan | Kepala Dinas |
| 2. Drs. Imam Wahyudi, M.Si | Jabatan | Kepala Bagian Tata Usaha |

- | | | |
|----------------------|---------|------------------------------|
| 3. Drs. Munari | Jabatan | Kepala Sub Dinas Penagihan |
| 4. H. M. Samsul Hadi | Jabatan | Kepala Sub Bagian Keuangan |
| 5. H. M. Amin, SH | Jabatan | Kepala Sub Bagian Keegawaian |
| 6. Sri Mahariny | Jabatan | Seksi Penerimaan Retribusi |

(Wawancara : 21 Agustus 2003)

e. Hubungan Karyawan

Sebagai salah satu upaya peningkatan manajemen sumber daya manusia, Dinas Pendapatan Kabupaten Jember melakukan sistem rolling atau pergeseran jabatan bagi karyawannya. Kegiatan rolling jabatan ini bertujuan menghindari adanya kebosanan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. Untuk rolling pejabat tingkat atas ditentukan oleh bupati sedangkan untuk staf dan karyawan biasa diatur oleh Dinas Pendapatan. Kegiatan rolling karyawan ini dilaksanakan lima tahun sekali sesuai dengan perencanaan karyawan. Demikian dikemukakan oleh H. Moch. Amin, SH. (Wawancara : 21 Agustus 2003)

3.3 Retribusi Daerah

Menurut Kasi Penata Usahaan Penerimaan Retribusi dan Pendapatan Lain-lain, Sri Mahariny, dari tahun ke tahun penerimaan Kabupaten Jember dari sektor Retribusi Daerah selalu mengalami peningkatan. Lanjutnya, hal ini menunjukkan bahwa Dinas Pendapatan Kabupaten Jember menunjukkan keseriusan dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka turut menyukseskan pelaksanaan otonomi daerah. Ditambahkannya, keberhasilan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember mengolah dan memaksimalkan penerimaan dari sektor Retribusi Daerah adalah melalui upaya yang maksimal Dinas Pendapatan serta dukungan dari semua pihak. (Wawancara : 26 Agustus 2003)

Tingkat keberhasilan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember dalam mengupayakan penerimaan di sektor Retribusi Daerah dapat dilihat dari Objek dan Jenis Retribusi Daerah. Objek dan jenis Retribusi daerah dari tahun ke tahun selalu mengalami perkembangan yang positif. Hingga tahun 2003 objek dan jenis Retribusi Daerah Kabupaten Jember tercatat sebagai berikut:

1. Retribusi Jasa Umum, terdiri dari:

- Retribusi Pelayanan Kesehatan
- Dinas Kesehatan
 - Administrasi/ karcis
 - PHB/ Askes
 - RSUD Balung
 - RSUD Kalisat
- RSUD dr Soebandi
 - Administrasi/ karcis
 - Ambulance
- Retribusi Pelayanan Persampahan
- Retribusi Penggantian Biaya Cetak KTP
- Retribusi Penggantian Biaya Cetak Akta Catatan Sipil
- Retribusi Pelayanan Pemakaman
- Retribusi Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum
- Retribusi Pelayanan Pasar
 - Pasar Umum
 - Pasar Hewan
- Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor
- Retribusi Pemeriksaan Alat Pemadam Kebakaran

2. Retribusi Jasa Usaha, terdiri dari:

- Retribusi Jasa Usaha Pemakaian Kekayaan Daerah
 - Sewa Tanah dan Bangunan
 - Sewa Alat-alat Berat
 - Sewa Work Shop (AMP)
 - Sewa Rumah Dinas
 - Sewa Tempat Olah Raga
- Retribusi Jasa Usaha Tempat Pelelangan Ikan
- Retribusi Jasa Usaha Terminal
 - Retribusi Jasa Usaha Terminal
 - Retribusi Jasa Tunggu

- Retribusi Jasa Usaha Tempat Penginapan/ Pesanggrahan/ Villa
 - Rembangan
 - Kebonagung
- Retribusi Jasa Usaha Rumah potong Hewan/ RPH
- Retribusi Jasa Usaha Tempat Rekreasi dan Olah Raga
 - Watu Ulo
 - Patemon
 - Paseban
 - Puger
- Retribusi Jasa Usaha Penjualan Produksi Usaha Daerah
 - Penjualan Bibit Padi
 - Budidaya Ikan

3. Retribusi Perijinan Tertentu, terdiri dari:

- Retribusi Ijin Mendirikan Bangunan
- Retribusi Ijin Gangguan
- Retribusi Ijin Trayek
- Retribusi Ijin Lainnya
- Retribusi Ijin Pengelolaan Pertambangan dan Energi
- Retribusi Ijin Penggunaan Tanah
- Retribusi Pengendalian Penebangan Pohon Liar di Kawasan Hutan
- Retribusi Jasa Usaha Lainnya
- Retribusi Penggunaan Jalan Kabupaten

Dinas Pendapatan Kabupaten Jember terus melakukan upaya untuk mengoptimalkan perolehan retribusi dengan melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi terhadap objek dan jenis retribusi di atas. Selain itu Dinas Pendapatan kabupaten Jember juga terus berupaya untuk menggali dan mencari sumber-sumber untuk dijadikan sebagai objek dan jenis retribusi baru.

Jika dilihat dari segi prosentase maupun nominal, penerimaan Retribusi Daerah Kabupaten Jember menunjukkan hal yang positif. Semenjak penerapan otonomi daerah tahun 2000, penerimaan retribusi daerah selalu mencapai di atas 100% dari yang ditargetkan. Berbeda sebelum penerapan otonomi daerah

penerimaan Retribusi Daerah mengalami pasang surut bahkan mencapai kurang dari 100% dari yang telah ditargetkan. Hal ini bisa dilihat dari data proporsi target dan realisasi penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan bagi hasil pajak/bukan pajak Kabupaten Jember tahun anggaran 1998/ 1999 sampai dengan tahun anggaran 2002.

Tabel 7

Proporsi Target dan Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah dan Bagi Hasil Pajak/Bukan pajak Kabupaten Jember Tahun anggaran 1998/1999

No.	Sektor	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1.	<u>Pendapatan Asli Daerah</u>	<u>15.983.918.159,81</u>	<u>20.141.358.584,37</u>	<u>126,01</u>
	Pajak Daerah	3.222.161.210,00	3.699.583.274,00	114,82
	Retribusi Daerah	8.407.840.507,81	10.523.147.197,81	125,16
	Bagian Laba BUMD	2.229.622.042,00	2.229.622.042,60	100
	Penerimaan Dinas-dinas	944.327.992,00	873.115.272,00	92,46
	Penerimaan Lain-lain	1.179.966.408,00	2.815.890.797,96	238,64
2.	<u>Bagi Hasil</u>	<u>8.061.253.735,00</u>	<u>12.305.507.592,89</u>	<u>152,69</u>
	Bagi Hasil Pajak	7.741.377.958,00	11.987.564.073,26	154,85
	Bagi Hasil Bukan Pajak	319.875.777,00	320.943.519,63	100,33
	Jumlah Keseluruhan	24.045.171.894,81	32.449.866.177,26	134,95

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

Tabel 8

Proporsi Target dan Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah dan Bagi Hasil Pajak/Bukan pajak Kabupaten Jember Tahun anggaran 1999/2000

No.	Sektor	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1.	<u>Pendapatan Asli Daerah</u>	<u>24.378.547.204,72</u>	<u>25.611.932.063,76</u>	<u>105,06</u>
	Pajak Daerah	4.430.000.000,00	5.408.901.874,92	122,10
	Retribusi Daerah	11.371.032.309,89	11.239.034.076,01	98,84
	Labas Usaha Daerah	8.177.514.894,83	8.177.514.894,83	100
	Lain-lain Pendapatan	400.000.000,00	786.481.218,00	196,62

2.	<u>Bagi Hasil</u>	<u>10.013.687.620,26</u>	<u>13.912.616.219,85</u>	<u>138,94</u>
	Bagi Hasil Pajak	9.993.046.000,00	13.849.591.666,48	138,59
	Bagi Hasil Bukan Pajak	20.641.620,26	63.024.55337	305,33
	Jumlah Keseluruhan	34.392.234.824,98	39.524.528.283,61	114,92

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

Tabel 9

Proporsi Target dan Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah dan Bagi Hasil Pajak/Bukan pajak Kabupaten Jember Tahun anggaran 2000

No.	Sektor	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1.	<u>Pendapatan Asli Daerah</u>	<u>16.984.311.284,84</u>	<u>16.478.604.507,61</u>	<u>97,02</u>
	Pajak Daerah	4.358.300.000,00	4.015.313.691,77	92,13
	Retribusi Daerah	9.537.952.001,00	9.195.041.100,00	96,40
	Laba Usaha Daerah	2.267.138.167,84	2.262.638.167,84	99,80
	Lain-lain Pendapatan	820.921.116,00	1.005.611.548,00	122,50
2.	<u>Bagi Hasil</u>	<u>9.354.000.000,00</u>	<u>15.978.200.729,30</u>	<u>170,82</u>
	Bagi Hasil Pajak	9.334.000.000,00	15.837.475.928,73	169,68
	Bagi Hasil Bukan Pajak	20.000.000,00	140.724.800,57	703,62
	Jumlah Keseluruhan	26.338.311.284,84	32.456.805.236,91	123,23

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

Tabel 10

Proporsi Target dan Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah dan Bagi Hasil Pajak/Bukan pajak Kabupaten Jember Tahun anggaran 2001

No.	Sektor	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1.	<u>Pendapatan Asli Daerah</u>	<u>23.127.646.000,00</u>	<u>26.469.440.568,54</u>	<u>114,45</u>
	Pajak Daerah	6.670.000.000,00	7.161.839.625,92	107,37
	Retribusi Daerah	13.546.596.000,00	14.086.000.808,57	103,98
	Laba Usaha Daerah	2.318.050.000,00	2.324.400.000,00	100,27
	Lain-lain Pendapatan	593.000.000,00	2.897.200.134,05	488,57
2.	<u>Bagi Hasil</u>	<u>22.570.000.000,00</u>	<u>27.709.009.442,02</u>	<u>122,77</u>

(Wawancara : 21 Agustus 2003) Kontribusi Retribusi Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember bisa dilihat dari proporsi penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) tahun anggaran 1998/ 1999 sampai dengan tahun anggaran 2002.

Tabel 12
Proporsi Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember
Tahun Anggaran 1998/1999

No	Jenis Penerimaan	Jumlah (Rp)	Proporsi (%)
1.	Pajak Daerah	3.699.583.274,00	18,37
2.	Retribusi Daerah	10.523.147.197,81	52,25
3.	Bagian Laba BUMD	2.229.622.042,60	11,07
4.	Penerimaan Dinas-dinas	873.115.272,00	4,33
5.	Penerimaan Lain-lain	2.815.890.797,96	13,98
	P A D	20.141.358.584,37	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

Tabel 13
Proporsi Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember
Tahun Anggaran 1999/2000

No	Jenis Penerimaan	Jumlah (Rp)	Proporsi (%)
1.	Pajak Daerah	5.408.901.874,92	21,17
2.	Retribusi Daerah	11.239.034.076,01	43,88
3.	Bagian Laba Usaha Daerah	8.177.514.894,83	31,93
4.	Penerimaan Lain-lain	786.481.218,00	3,07
	P A D	25.611.932.063,76	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

Tabel 14
Proporsi Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember
Tahun Anggaran 2000

No	Jenis Penerimaan	Jumlah (Rp)	Proporsi (%)
1.	Pajak Daerah	4.015.313.691,77	24,37
2.	Retribusi Daerah	9.195.041.100,00	55,80
3.	Bagian Laba BUMD	2.262.638.167,84	13,73
4.	Penerimaan Lain-lain	1.005.611.548,00	6,10
	P A D	16.478.604.507,61	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

Tabel 15
Proporsi Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember
Tahun Anggaran 2001

No	Jenis Penerimaan	Jumlah (Rp)	Proporsi (%)
1.	Pajak Daerah	7.161.839.625,92	27,06
2.	Retribusi Daerah	14.086.000.808,57	53,27
3.	Laba Usaha Daerah	2.324.400.000,00	8,78
4.	Penerimaan Lain-lain	2.897.200.134,05	10,94
	P A D	26.469.440.568,54	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

Tabel 16
Proporsi Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember
Tahun Anggaran 2002

No	Jenis Penerimaan	Jumlah (Rp)	Proporsi (%)
1.	Pajak Daerah	9.795.713.163,00	25,65
2.	Retribusi Daerah	21.184.232.993,00	55,48
3.	Bagian Laba BUMD	2.227.363.188,52	5,83
4.	Penerimaan Lain-lain	4.976.938.289,95	13,03
	P A D	38.184.247.634,47	100

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

Pendapatan Asli Daerah memberi kontribusi cukup besar terhadap penerimaan Kabupaten Jember. Jika dilihat dari objek dan jenis penerimaan keuangan Kabupaten Jember, maka sebagian besar terdiri dari objek dan jenis penerimaan Pendapatan Asli Daerah. Sedangankan jika kita lihat dari segi nominal perolehan keuangan Kabupaten Jember maka selama lima tahun terakhir, Pendapatan Asli Daerah mencapai rata-rata 54,73% dari penerimaan per tahun. Hal ini bisa kita lihat dari tabel berikut.

Tabel 17
Proporsi Realisasi Pendapatan Asli Daerah Terhadap Total Penerimaan
Kabupaten Jember
Tahun Anggaran 1998/1999 - 2002

No	Tahun Anggaran	P A D (Rp)	Penerimaan (Rp)	Proporsi (%)
1.	1998 / 1999	20.141.358.584,37	32.449.866.177,26	62,07
2.	1999 / 2000	25.611.932.063,76	39.524.528.283,61	64,80
3.	2000	16.478.604.507,61	32.456.805.236,91	50,77
4.	2001	26.469.440.568,54	54.178.450.010,56	48,86
5.	2002	38.184.247.634,47	81.022.991.494,22	47,13

Sumber : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, 2003

Objek dan jenis penerimaan keuangan Kabupaten Jember terdiri dari tiga macam, yaitu Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, dan Bagi Hasil Pajak dan Bantuan Keuangan Dari Propinsi. Adapun pos-pos yang menopang keuangan Kabupaten Jember secara lebih rinci adalah sebagai berikut:

Pendapatan Asli Daerah (PAD)

1. Pajak Daerah
 - Pajak Hotel
 - Pajak Restoran
 - Pajak Hiburan

- Pajak Reklame
 - Pajak Penerangan Jalan
 - Pajak Pemanfaatan dan Pengambilan Bahan Galian Golongan C
2. Retribusi Daerah
- Retribusi Pelayanan Kesehatan
 - Dinas Kesehatan
 - Administrasi/ karcis
 - PHB/ Askes
 - RSUD Balung
 - RSUD Kalisat
 - RSUD dr Soebandi
 - Administrasi/ karcis
 - Ambulance
 - Retribusi Pelayanan Persampahan
 - Retribusi Penggantian Biaya Cetak KTP
 - Retribusi Penggantian Biaya Cetak Akta Catatan Sipil
 - Retribusi Pelayanan Pemakaman
 - Retribusi Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum
 - Retribusi Pelayanan Pasar
 - Pasar Umum
 - Pasar Hewan
 - Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor
 - Retribusi Pemeriksaan Alat Pemadam Kebakaran
 - Retribusi Jasa Usaha Pemakaian Kekayaan Daerah
 - Sewa Tanah dan Bangunan
 - Sewa Alat-alat Berat
 - Sewa Work Shop (AMP)
 - Sewa Rumah Dinas
 - Sewa Tempat Olah Raga
 - Retribusi Jasa Usaha Tempat Pelelangan Ikan
 - Retribusi Jasa Usaha Terminal

- Retribusi Jasa Usaha Terminal
 - Retribusi Jasa Tunggu
 - Retribusi Jasa Usaha Tempat Penginapan/ Pesanggrahan/ Villa
 - Rembangan
 - Kebonagung
 - Retribusi Jasa Usaha Rumah potong Hewan/ RPH
 - Retribusi Jasa Usaha Tempat Rekreasi dan Olah Raga
 - Watu Ulo
 - Patemon
 - Paseban
 - Puger
 - Retribusi Jasa Usaha Penjualan Produksi Usaha Daerah
 - Penjualan Bibit Padi
 - Budidaya Ikan
 - Retribusi Ijin Mendirikan Bangunan
 - Retribusi Ijin Gangguan
 - Retribusi Ijin Trayek
 - Retribusi Ijin Lainnya
 - Retribusi Ijin Pengelolaan Pertambangan dan Energi
 - Retribusi Ijin Penggunaan Tanah
 - Retribusi Pengendalian Penebangan Pohon Liar di Kawasan Hutan
 - Retribusi Jasa Usaha Lainnya
 - Retribusi Penggunaan Jalan Kabupaten
3. Hasil Perusahaan milik Daerah dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan
- Bagian Laba Perusahaan Milik Daerah
 - Perusahaan Daerah Apotik
 - Perusahaan Daerah Patra Bumi Argopuro
 - Perusahaan Daerah Perkebunan
 - Perusahaan Daerah Pemerahan Susu
 - Perusahaan Daerah Air Minum

- Bagian Laba Lembaga Keuangan Bank
 - Bank Pembangunan Daerah (Bank Jatim)
- 4. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah
 - Hasil Penjualan Aset Daerah Yang Tidak Dipisahkan
 - Penjualan Kendaraan Dinas Roda 2
 - Penjualan Kendaraan Dinas Roda 4
 - Penjualan Drum Bekas dan Direksi Keet Proyek
 - Penerimaan Jasa Giro
 - Jasa Giro Kas Daerah
 - Denda Keterlambatan Pelaksanaan Pekerjaan
 - Bidang Umum Pemerintahan
 - Bidang Pekerjaan Umum
 - Penerimaan Lain-lain
 - Biaya Adminisrasi Wajib Perusahaan
 - Biaya Administrasi Perusahaan – Surat Ijin Usaha Perdagangan (BAP – SIUPP)
 - Bagian Administrasi Ijin Usaha Industri
 - Ponten
 - Penggemukan Sapi Kereman
 - Iuran Pengusaha Tembakau
 - Penerimaan Lainnya.

Dana Perimbangan

1. Bagi Hasil Pajak/ Bagi Hasil Bukan Pajak
 - Bagi Hasil Pajak
 - Pajak Bumi dan Bangunan (PIBB)
 - Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)
 - Pajak Penghasilan Orang Pribadi (Termasuk PPH Pasal 21)
 - Bagi Hasil Bukan Pajak/ Sumber Daya Alam Iuran Hak Pengusahaan Hutan (IHPH)
 - Provinsi Sumber Daya Hutan (PSDH)

- Iuran Tetap/ Landrent
- Iuran Eksplorasi
- Iuran Eksploitasi (Royalty)
- Penerimaan Pungutan Pengusahaan Perikanan
- Penerimaan Pungutan Hasil Perikanan
- Penerimaan dari Sektor Pertambangan Minyak Bumi
- Penerimaan dari Sektor Pertambangan Gas Alam
- Iuran Kuasa Pertambangan
- Bagi Hasil Getah Pinus

Bagi Hasil Pajak dan Bantuan Keuangan Dari Propinsi

1. Bagi Hasil Pajak Propinsi

- Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)
- Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB)
- Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)
- Pajak Pengambilan dan Pemanfaatan ABT



BAB IV ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

4.1 Pengantar

Dalam suatu penelitian yang menjadi tujuan pokok yaitu menjawab pertanyaan yang ada dalam penelitian tersebut, untuk mengungkapkan fenomena-fenomena sosial maupun alam tertentu. Untuk mencapai tujuan pokok tersebut seorang peneliti perlu merumuskan masalah, menentukan hipotesis, pengumpulan data, memproses data serta melakukan analisis serta interpretasi data.

Analisis dan interpretasi data merupakan suatu rangkaian atau bagian yang terpenting dalam melakukan pengujian hipotesis yang diajukan sebelumnya dan analisa data ini berguna bagi penarikan kesimpulan dari suatu penelitian. Oleh karena itu analisa data merupakan suatu alat yang berguna untuk menjawab dugaan-dugaan yang sifatnya sementara.

Analisa data adalah proses mengatur uraian data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Proses analisa dimulai dengan mengumpulkan data mentah yang terkumpul, yang kemudian dideskripsikan dan pada akhirnya diinterpretasikan, dengan mempertimbangkan penekanan atau identitas jawaban informan dan juga konsistensi jawaban-jawaban itu sendiri. Sedangkan interpretasi merupakan tahapan, peneliti memberikan pemahaman analisisnya sesuai dengan informasi-informasi dan data-data yang diperoleh di lapangan atau lokasi penelitian. Selanjutnya dideskripsikan sesuai dengan teori yang digunakan.

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, Dinas Pendapatan Kabupaten Jember selaku penanggung jawab atas keuangan di Kabupaten Jember, melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pendapatan Kabupaten Jember. Upaya untuk meningkatkan pendapatan daerah tersebut bisa dilihat dari visi dinas pendapatan. Visi ini dibuat sekali dalam lima tahun. Yang berarti bahwa setiap lima tahun sekali dinas pendapatan melakukan evaluasi terhadap kinerjanya, untuk kemudian melakukan perbaikan-perbaikan kinerja.

Visi Dinas Pendapatan Kabupaten Jember selama lima tahun kedepan, sampai tahun 2005 adalah menjadikan Pendapatan Asli Daerah sebagai penopang utama bagi pembangunan daerah menuju tercapainya cita-cita bersama, yaitu tercapainya masyarakat adil dan makmur secara spiritual maupun secara material. Bahwa dalam lima tahun ini Dinas Pendapatan menjadikan PAD sebagai prioritas utamanya dalam usaha meningkatkan pendapatan daerah. Hal ini berarti PAD menjadi sumber andalan yang memperkuat keuangan Kabupaten Jember. Dengan kata lain PAD sebagai tulang punggung bagi jalannya pembangunan di Kabupaten Jember dalam rangka menciptakan suatu masyarakat yang adil dan makmur.

Artinya dalam jangka waktu lima tahun sampai tahun 2005, Dinas Pendapatan berusaha semaksimal mungkin untuk dapat meningkatkan penerimaan atau dengan kata lain berupaya memperkuat keuangan Kabupaten Jember. Karena semenjak diterapkannya otonomi daerah, tiap-tiap daerah dituntut untuk sedapatnya mandiri dalam mengelola dan memajukan daerahnya sendiri. Berkaitan dengan hal tersebut maka Kabupaten Jember melalui Dinas Pendapatan juga berupaya memaksimalkan penerimaan dengan menggali dan memaksimalkan sumber-sumber keuangan yang ada di Kabupaten Jember. Salah satu sumber keuangan yang potensial dan memberi kontribusi terbesar adalah PAD. Sebab itulah PAD menjadi prioritas bagi Dinas Pendapatan Kabupaten Jember dalam melaksanakan tugasnya sebagai pihak yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap keuangan Kabupaten Jember.

Dinas Pendapatan Kabupaten Jember untuk dapat mewujudkan visinya tersebut maka disusunlah misi Dinas Pendapatan. Dinas Pendapatan berupaya mengintensifkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui upaya intensifikasi dan ekstensifikasi serta ekspansi. Berarti Dinas Pendapatan berusaha maksimal untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah melalui upaya intensifikasi, yaitu mengoptimalkan pendapatan dari sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah yang sudah ada. Juga melalui upaya ekstensifikasi, yaitu pengembangan terhadap sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah yang sudah ada. Pengembangan dalam arti mencari sumber-sumber baru bagi sumber PAD yang sudah ada, tetapi masih dalam konteks atau jenis/sektor penerimaan yang sama.

Selain upaya intensifikasi dan ekstensifikasi, juga dilakukan upaya ekspansi. Ekspansi yaitu mencari dan menggali sumber-sumber PAD yang baru dan belum ada sebelumnya.

4.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam rangka mewujudkan visinya pula, Dinas Pendapatan Kabupaten Jember berupaya mewujudkan aparat Dinas Pendapatan yang profesional dan produktif. Aparat merupakan pelaksana dari semua aktivitas dan kinerja Dinas Pendapatan. Aparat mempunyai peranan sangat besar dalam menentukan dan mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Untuk itulah diperlukan aparat yang profesional dan produktif. Profesional berarti benar-benar ahli dan mantap dengan bidang yang ditekuninya. Aparat yang profesional akan benar-benar bisa melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Dengan demikian akan menciptakan produktifitas yang tinggi. Dalam arti hasil yang dicapai akan mempunyai nilai produksi yang tinggi, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Selain dua hal di atas Dinas Pendapatan Kabupaten Jember juga melakukan pendekatan analisis potensi dalam pengembangan obyek Pajak/Retribusi Daerah. Hal ini disebabkan karena selama ini kedua obyek tersebut merupakan andalan utama yang menopang PAD. Jadi dalam hal ini Dinas Pendapatan melakukan analisa terhadap sumber daya-sumber daya yang ada di Kabupaten Jember guna pengembangan obyek pajak dan retribusi daerah. Analisis yang dilakukan Dinas Pendapatan bertujuan memaksimalkan penerimaan dari obyek Pajak/Retribusi Daerah yang telah ada maupun dalam rangka menjangkau obyek Pajak/Retribusi Daerah yang baru. Analisis meliputi tanggapan serta serpon obyek terhadap pelayanan maupun sistem yang diterapkan Dinas Pendapatan serta instansi terkait terhadap obyek Pajak/Retribusi Daerah. Hal ini berguna untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan dan aspirasi obyek. Selanjutnya berangkat dari hal tersebut bermanfaat untuk meningkatkan kinerja Dinas Pendapatan maupun instansi yang terkait dengan pemungutan Pajak dan Retribusi Daerah.

Dinas Pendapatan Kabupaten Jember juga berupaya mengarahkan pada perbaikan responsivitas dan kualitas. Dalam arti Dinas Pendapatan juga selalu dan terus melakukan upaya-upaya untuk memperbaiki tingkat responsivitas atau kepekaan terhadap perkembangan yang terjadi di masyarakat. Hal ini berkaitan dengan aspirasi dan keinginan yang berkembang di masyarakat berkaitan dengan kinerja dan pelayanan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan. Dinas Pendapatan juga berusaha untuk lebih meningkatkan rasa tanggung jawab akan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, terutama pengguna jasa yang tentunya berkaitan dengan penarikan Pajak dan Retribusi Daerah yang dikenakan terhadap mereka.

Selain tujuan jangka panjang lima tahunan yang dituangkan dalam visi dan misi, Dinas Pendapatan juga mempunyai tujuan jangka pendek yang dituangkan dalam tujuan berikut sarannya. Tujuan Dinas Pendapatan adalah cita-cita yang ingin dicapai dalam kurun waktu satu tahun, yaitu tiap tahun anggaran. Di setiap tahun anggaran yang ingin di capai adalah peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan penerimaan Kabupaten Jember pada umumnya. Yang menjadi sasaran peningkatan PAD dan penerimaan pada umumnya di setiap tahun anggaran adalah Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Laba Usaha Daerah, Lain-lain Pendapatan, Bagi Hasil Pajak, dan Bagi Hasil Bukan Pajak. Adapun cara pencapaian tujuan dan saran tersebut adalah dengan melalui Intensifikasi Penerimaan Daerah, Ekstensifikasi Penerimaan Daerah, serta Pengembangan Aparatur dan Sarana Prasarana.

Salah satu upaya yang kini sedang dilakukan Dinas Pendapatan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran adalah dengan meningkatkan penerimaan di sektor Retribusi Daerah melalui usaha untuk terus memperbaiki dan meningkatkan manajemen sumber daya manusia. Karena bagaimanapun faktor sumber daya manusia merupakan hal terpenting dalam sebuah pencapaian tujuan. Hal ini disebabkan karena dalam sebuah proses pencapaian tujuan, manusialah pelaku utamanya. Oleh karena itu diperlukan upaya untuk memaksimalkan sumber daya manusia. Upaya memaksimalkan sumber daya manusia hanya dapat dicapai melalui suatu sistem manajemen yang mantap,

dalam hal ini yaitu manajemen sumber daya manusia. Dari hasil wawancara dengan responden, diketahui serangkaian aktifitas Dinas Pendapatan Kabupaten Jember dalam upaya meningkatkan retribusi daerah guna menunjang PAD melalui aktifitas manajemen sumber daya manusia.

a. Perencanaan dan Pengadaan

Bahwa dalam setiap lima tahun sekali dinas membuat perencanaan terhadap sumber daya utamanya sumber daya manusia yaitu karyawan yang dibutuhkan Dinas Pendapatan dalam jangka lima tahun ke depan. Kebutuhan akan karyawan ini meliputi jumlah maupun kualitas karyawan. Perencanaan karyawan disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai dinas dalam kurun waktu lima tahun. Setelah perencanaan dibuat kemudian diajukan kepada bupati. Hal ini disebabkan karena Dinas Pendapatan sebagai sebuah instansi milik pemerintah kabupaten dan bertugas membantu dan bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretariat daerah. Jadi dinas tidak berhak menentukan sendiri karyawannya, dan semua harus melalui mekanisme persetujuan dan keputusan bupati.

Bupati yang kemudian menentukan karyawan-karyawan yang akan ditugaskan di kantor Dinas Pendapatan. Bupati kemudian mengirimkan tenaga kerja sesuai dengan yang diajukan oleh Dinas Pendapatan. Jadi Dinas Pendapatan tidak berhak untuk mengadakan sendiri rekrutmen maupun seleksi karyawannya. Sedangkan proses rekrutmen dan seleksi karyawan Dinas Pendapatan sebenarnya bersamaan dengan rekrutmen dan seleksi Pegawai Negeri Sipil (PNS), karena umumnya mereka berstatus PNS kecuali bagi karyawan honorer atau pegawai tidak tetap.

Tetapi Dinas Pendapatan mempunyai hak untuk melakukan uji coba terhadap karyawan yang telah ditentukan oleh bupati tersebut. Selama proses uji coba karyawan baru dilakukan evaluasi. Evaluasi ini untuk mengetahui tingkat keahlian yang dimiliki oleh karyawan baru dan untuk mengetahui bidang atau bagian yang sesuai dengan keahliannya tersebut. Hasil evaluasi tersebut kemudian dilaporkan kepada bupati sebagai promosi karyawan baru tersebut untuk

menentukan posisi yang cocok dan relevan dengan keahlian yang dimiliki karyawan tersebut.

Untuk kurun waktu lima tahun sampai tahun 2005, Dinas Pendapatan Kabupaten Jember memiliki 125 orang karyawan. Dalam jangka waktu tersebut terdapat 16 orang yang memasuki masa pensiun. Maka Dinas Pendapatan memerlukan 16 karyawan baru untuk menggantikan posisi mereka. Maka melalui sekretariat Daerah, Dinas mengajukan kepada Bupati untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia tersebut. Hal ini berarti telah ada perencanaan terhadap sumber daya manusia, yaitu karyawan Dinas Pendapatan. Perencanaan tersebut meliputi kebutuhan sumber daya manusia selama kurun waktu lima tahun. Tindak lanjut dari perencanaan yaitu dengan adanya pengadaan. Pengadaan di sini yaitu dengan cara mengajukan kepada Bupati mengenai kebutuhan 16 orang karyawan baru untuk menggantikan 16 orang karyawan yang memasuki masa pensiun.

b. Penilaian Kinerja

Setelah karyawan menempati posisinya maka selama pelaksanaan tugasnya diadakan penilaian. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat prestasi dan sebagai evaluasi terhadap kinerja karyawan. Dinas Pendapatan Kabupaten Jember mengadakan penilaian setiap satu tahun sekali untuk masa kerja 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Penilaian dilakukan oleh masing-masing pimpinan dengan mengetahui pimpinan di atasnya.

Unsur-unsur yang menjadi bahan penilaian adalah *kesetiaan* karyawan pada pekerjaan dan kepada instansi tempat ia bekerja. *Prestasi kerja* yaitu tingkat keberhasilan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. *Tanggung jawab* yaitu keberanian karyawan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya. *Ketaatan* yaitu tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di tempat ia bekerja. Hal ini berkaitan dengan tingakat kedisiplinan karyawan. *Kejujuran* yaitu obyektifitas karyawan dalam keseharian berkaitan dengan pekerjaannya. *Kerjasama* yaitu hubungan baik dengan sesama karyawan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi penyelesaian tugas-tugasnya. *Prakarsa* yaitu adanya kemauan yang keras dan adanya ide-ide positif

dalam rangka menciptakan efektifitas dan efisiensi pekerjaan. *Kepemimpinan*, untuk penilaian yang satu ini tidak diberikan kepada semua karyawan tetapi karyawan tertentu terutama yang menjabat atau menempati posisi sebagai pimpinan. Artinya bagi karyawan yang secara struktural membawahi satu atau beberapa karyawan yang lain. Misalnya kepala bagian, kepala sub bagian, kepala sub dinas, dan para Kasi.

Masing-masing unsur penilaian mempunyai standar nilai antara 76 – 100. Nilai di bawah 76 masuk kategori kurang baik dan dianggap tidak lulus. Sedangkan nilai 76 – 90 masuk kategori baik dan nilai di atas 90 masuk kategori sangat baik. bagi karyawan yang mempunyai nilai di bawah standar dan dianggap tidak lulus tidak berhak untuk dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Dalam sistem penilaian terhadap kinerja karyawan inipun masih cukup demokratis, artinya karyawan yang dinilai mempunyai hak untuk menyampaikan keberatan apabila terdapat sesuatu hal yang tidak sesuai dengan kenyataannya. Keberatan tersebut kemudian ditanggapi oleh pejabat penilai, untuk kemudian diambil keputusan oleh atasan pejabat penilai atas keberatan karyawan. Hal bertujuan untuk menciptakan objektivitas dalam penilaian. Jadi penilaian tidak sepihak oleh pejabat yang berwenang memberi penilaian tetapi juga berdasarkan pernyataan karyawan yang dinilai. Karena tidak menutup kemungkinan terjadinya sebuah kecurangan yang mungkin timbul disebabkan adanya berbagai hal, seperti dendam pribadi, kecemburuan sosial, dan sebagainya.

Selain penilaian formal yang diselenggarakan setahun sekali tersebut, terdapat juga penilaian non formal. Penilaian non formal dilakukan atasan kepada bawahannya, untuk kemudian dilaporkan kepada pejabat di atasnya. Penilaian non formal ini dilakukan setiap hari. Jadi pejabat penilai wajib melapor kepada pejabat di atasnya setiap hari. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kesehariannya terjadi aktifitas pengawasan dari atasan terhadap karyawan berkaitan dengan pekerjaannya. Pengawasan ini sangat bermanfaat untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan yang hendak dicapai.

c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Selain penilaian terhadap kinerja karyawan, dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan juga diadakan program pelatihan dan pengembangan. Program ini bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai macam ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu. Pelaksanaan program pelatihan terhadap karyawan menyesuaikan dengan program dari pemerintah kabupaten. Pelaksanaan pelatihan maupun pengembangan disesuaikan dengan jenjang kepangkatan serta keahlian masing-masing karyawan. Sebagai contoh untuk keahlian komputer atau keahlian perpajakan. Biasanya dicarikan ahli di bidang-bidang tertentu kemudian ahli tersebut memberikan pendidikan dan latihan pada karyawan-karyawan dinas.

d. Kompensasi

Pemberian kompensasi dilakukan untuk menambah semangat kepada karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Kompensasi yang dimaksud adalah adanya gaji yang diterima karyawan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jadi adanya pemberian gaji ini bertujuan untuk memberikan penghargaan terhadap karyawan atas kerja dan jerih payahnya maupun kontribusinya terhadap organisasi. Gaji ini akhirnya akan berpengaruh kuat terhadap atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, maupun proses-proses lainnya di dalam organisasi.

Selain gaji yang diterima seorang karyawan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), juga terdapat pemberian kompensasi berupa tunjangan kesehatan bagi karyawan beserta keluarganya. Selain tunjangan kesehatan yang diwujudkan dalam diikutsertakannya karyawan dalam program ASKES, juga diberikan tunjangan konsumsi bagi karyawan yang melaksanakan tugas diluar kwajibannya sehari-sehari sebagai PNS dan karyawan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember. Pemberian kompensasi semacam ini akan meningkatkan kesejahteraan karyawan maupun keluarganya. Apabila kesejahteraan karyawan terpenuhi secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap produktivitas dan semangat kerjanya.

Kompensasi lain yang diterima bagi karyawan adalah adanya insentif yang berupa pemberian penghargaan. Penghargaan ini diberikan kepada karyawan yang

telah mengabdikan diri selama lebih dari 20 tahun. Dinas Pendapatan Kabupaten Jember mengajukan kepada presiden RI nama-nama yang direkomendasikan atau layak untuk memperoleh penghargaan. Kriteria yang dipakai adalah masa kerja atau pengabdian selama lebih dari 20 tahun dengan prestasi bagus. Penghargaan kali ini diberikan kepada enam orang karyawan atau pegawai Dinas Pendapatan yang telah mengabdikan selama lebih dari 20 tahun dan mempunyai prestasi bagus. Enam orang tersebut adalah Kepala Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Sub Dinas Penagihan, Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Kepegawaian, dan Seksi Penerimaan Retribusi. Dengan adanya penghargaan semacam ini diharapkan akan memberi semangat kepada karyawan yang lain untuk melaksanakan tugasnya secara lebih baik.

e. Hubungan Karyawan

Sebagai salah satu upaya peningkatan manajemen sumber daya manusia, Dinas Pendapatan Kabupaten Jember melakukan sistem rolling atau pergeseran jabatan bagi karyawannya. Perputaran karyawan selalu dilakukan dalam sebuah organisasi. Perputaran atau pergeseran karyawan dilakukan baik secara vertikal, horisontal maupun keluar dan masuk organisasi. Dalam pelaksanaan program ini diperlukan upaya yang konstan dan secara bersama-sama guna memastikan bahwa para karyawan dengan keahlian-keahlian dan pengalaman yang tepat tersedia pada semua lapisan. Kegiatan rolling atau perputaran jabatan ini bertujuan menghindari adanya kebosanan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. Untuk rolling pejabat tingkat atas ditentukan oleh bupati sedangkan untuk staf dan karyawan biasa diatur oleh dinas pendapatan. Kegiatan rolling karyawan ini dilaksanakan lima tahun sekali sesuai dengan perencanaan karyawan.

4.3 Retribusi Daerah

Upaya Dinas Pendapatan meningkatkan manajemen sumber daya manusia membawa pengaruh positif terhadap tujuan yang hendak dicapai. Seperti dijelaskan di muka bahwa Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, berupaya keras untuk meningkatkan Pendapatan

Asli Daerah (PAD). Dimana salah satu sumber keuangan yang menopang PAD adalah dari sektor retribusi daerah. Retribusi daerah Kabupaten Jember dalam beberapa tahun terakhir mengalami peningkatan.

Peningkatan Retribusi Daerah Kabupaten Jember dapat dilihat dari semakin bertambahnya objek dan jenis Retribusi Daerah. Sampai saat ini di Kabupaten Jember terdapat 27 macam objek dan jenis Retribusi Daerah yang terbagi menjadi tiga macam objek dan jenis Retribusi Daerah. Dari ketiga objek dan jenis sumber penerimaan Retribusi tersebut terus diupayakan adanya peningkatan. Upaya untuk meningkatkan penerimaan dari ketiga objek tersebut adalah dengan cara intensifikasi dan ekstensifikasi.

Ketiga Objek dan jenis Retribusi Daerah tersebut, yaitu:

1. Retribusi Jasa Umum

Jasa Umum adalah jasa yang memberi manfaat khusus bagi orang pribadi atau badan yang diharuskan membayar Retribusi, di samping untuk melayani kepentingan dan kemanfaatan umum. Retribusi Jasa Umum terdiri dari:

- Retribusi Pelayanan Kesehatan
- Dinas Kesehatan, terdiri dari:
 - Administrasi/ karcis
 - PHB/ Askes
 - RSUD Balung
 - RSUD Kalisat
- RSUD dr Soebandi, terdiri dari:
 - Administrasi/ karcis
 - Ambulance
- Retribusi Pelayanan Persampahan
- Retribusi Penggantian Biaya Cetak KTP
- Retribusi Penggantian Biaya Cetak Akta Catatan Sipil
- Retribusi Pelayanan Pemakaman
- Retribusi Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum
- Retribusi Pelayanan Pasar, terdiri dari:
 - Pasar Umum

- Pasar Hewan
- Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor
- Retribusi Pemeriksaan Alat Pemadam Kebakaran

2. Retribusi Jasa Usaha

Jasa Usaha adalah jasa yang bersifat komersial yang seyogyanya disediakan oleh sektor swasta tetapi belum memadai atau terdapatnya harta yang dimiliki/ dikuasai Daerah yang belum dimanfaatkan secara penuh oleh Pemerintah Daerah. Retribusi Jasa Usaha terdiri dari:

- Retribusi Jasa Usaha Pemakaian Kekayaan Daerah, terdiri dari:
 - Sewa Tanah dan Bangunan
 - Sewa Alat-alat Berat
 - Sewa Work Shop (AMP)
 - Sewa Rumah Dinas
 - Sewa Tempat Olah Raga
- Retribusi Jasa Usaha Tempat Pelelangan Ikan
- Retribusi Jasa Usaha Terminal, terdiri dari:
 - Retribusi Jasa Usaha Terminal
 - Retribusi Jasa Tunggu
- Retribusi Jasa Usaha Tempat Penginapan/ Pesanggrahan/ Villa, terdiri dari:
 - Rembangan
 - Kebonagung
- Retribusi Jasa Usaha Rumah potong Hewan/ RPH
- Retribusi Jasa Usaha Tempat Rekreasi dan Olah Raga, terdiri dari:
 - Watu Ulo
 - Patemon
 - Paseban
 - Puger
- Retribusi Jasa Usaha Penjualan Produksi Usaha Daerah, terdiri dari:
 - Penjualan Bibit Padi

- Budidaya Ikan

3. Retribusi Perijinan Tertentu

Perijinan Tertentu adalah perijinan yang benar-benar diperlukan guna melindungi kepentingan umum. Biaya yang menjadi beban Daerah dalam penyelenggaraan ijin tersebut dan biaya untuk menanggulangi dampak negatif dari pemberian ijin tersebut cukup besar sehingga layak dibiayai dari Retribusi Perijinan. Retribusi Perijinan Tertentu terdiri dari:

- Retribusi Ijin Mendirikan Bangunan
- Retribusi Ijin Gangguan
- Retribusi Ijin Trayek
- Retribusi Ijin Lainnya
- Retribusi Ijin Pengelolaan Pertambangan dan Energi
- Retribusi Ijin Penggunaan Tanah
- Retribusi Pengendalian Penebangan Pohon Liar di Kawasan Hutan
- Retribusi Jasa Usaha Lainnya
- Retribusi Penggunaan Jalan Kabupaten

Selain dilihat dari banyaknya objek dan jenisnya, peningkatan Retribusi Daerah dapat dilihat dari nilai nominal yang dicapai setiap tahun anggaran. Tahun anggaran 1998/1999 retribusi daerah dianggarkan sebesar Rp 8.407.840.507,81 dan terealisasi sebesar Rp 10.523.147.197,81. Hal ini berarti bahwa realisasi retribusi daerah mencapai 125,16% dari nilai yang dianggarkan. Suatu perolehan yang cukup bagus dan membuktikan bahwa Dinas Pendapatan benar-benar telah berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan tugasnya.

Tahun anggaran berikutnya yaitu 1999/2000. Retribusi daerah dianggarkan senilai Rp 11.371.032.309,89. Target ini 8,06% lebih tinggi dari penerimaan tahun sebelumnya. Realisasi penerimaan retribusi daerah pada tahun anggaran 1999/2000 mencapai angka sebesar Rp 11.239.034.076,01, yang berarti mencapai 98,84% dari yang ditargetkan. Pada tahun anggaran ini perolehan retribusi tidak memenuhi target yang telah ditentukan. Hal tersebut berkaitan dengan kondisi

perekonomian yang tidak menentu seiring terjadinya krisis ekonomi yang berkepanjangan.

Pada tahun anggaran 2000. Tahun ini diistilahkan sebagai tahun pajak. Artinya pada tahun 2000 terjadi perubahan pada sistem tahun anggaran. Semula tahun anggaran dimulai pada 1 April sampai dengan 31 Maret, semenjak tahun 2000 berganti per 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Jadi pada tahun 2000, satu tahun anggaran hanya terdiri dari sembilan bulan, yaitu mulai tanggal 1 April 2000 sampai dengan 31 Desember 2000. Hal tersebut berdampak pada penerimaan retribusi yang kembali mengalami kemerosotan, yakni kurang bisa memenuhi target yang telah ditentukan. Tahun anggaran 2000 retribusi ditargetkan sebesar Rp 9.537.952.001,00 dan hanya bisa dicapai 96,40 %, yaitu sebesar Rp 9.195.041.100,00.

Tahu anggaran 2001, merupakan tahun anggaran kedua semenjak diterapkannya otonomi daerah tahun 2000. Pada tahun ini retribusi dianggarkan senilai Rp 13.546.596.000,00. Target tersebut 47,32% lebih besar dari penerimaan tahun sebelumnya. Dengan target sebesar tersebut maka diperlukan usaha maksimal untuk bisa mencapainya. Hal ini mengingat bahwa pada tahun anggaran inilah pemberlakuan otonomi daerah benar-benar diterapkan. Akan tetapi ternyata perealisasi penerimaan retribusi menunjukkan tanda-tanda yang menggembirakan. Realisasi retribusi tahun ini mencapai Rp 14.086.000.808,57. Angka tersebut berarti bahwa perealisasi retribusi mencapai 103,98% dari angka yang telah ditargetkan. Merupakan suatu hasil yang positif dan pantas untuk dibanggakan.

Tahun berikutnya yaitu tahun anggaran 2002. Pada tahun ini retribusi dianggarkan senilai Rp 17.269.763.700,00, yaitu 22,60% diatas penerimaan retribusi tahun sebelumnya. Dari target tersebut terealisasi sebesar Rp 21.184.232.993,00, yang berarti mencapai 122,67% dari yang dianggarkan. Suatu angka perolehan yang bagus bahkan lebih bagus dari tahun sebelumnya.

Dari data perolehan retribusi di atas dapat kita buat sebuah perbandingan. Yaitu masa sebelum dan sesudah pelaksanaan otonomi daerah. Tahun anggaran 1998/1999 dan tahun anggaran 1999/2000 merupakan dua tahun sebelum

pelaksanaan otonomi daerah. Pada dua tahun ini retribusi kurang menjadi prioritas bagi suatu daerah khususnya Kabupaten Jember. Hal itu bisa kita lihat dari pasang-surutnya penerimaan retribusi atau dengan kata lain perolehan retribusi belum bisa selalu mencapai 100% dari yang dianggarkan.

Tahun anggaran 2000. Pada tahun Pajak ini merupakan tahun transisi. Terjadinya perubahan sistem tahun anggaran dari per 1 April sampai dengan 31 Maret menjadi per 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Hal ini membawa dampak bagi perolehan dari sektor retribusi daerah. Tahun anggaran 2000 yang hanya terdiri dari sembilan menyebabkan tidak maksimalnya penggalan dan pegoptimalan usaha pencapaian target retribusi. Sehingga pada tahun anggaran ini retribusi hanya mencapai 98,84% dari yang telah dianggarkan.

Berbeda dengan dua tahun semenjak diterapkannya otonomi daerah. Yakin tahun anggaran 2001 dan 2002. Pada dua tahun ini Dinas Pendapatan benar-benar berupaya maksimal untuk meningkatkan penerimaan di sektor retribusi sebagai tuntutan penerapan otonomi daerah. Seperti kita ketahui dalam penerapan otonomi daerah, masing-masing daerah dituntut untuk sedapatnya mandiri dalam membiayai rumah tangganya. Pada dua tahun terakhir ini penerimaan retribusi mencapai lebih dari 100% dari yang telah ditargetkan, yaitu 103,98% dan 122,67% dari nilai yang telah dianggarkan. Suatu perkembangan yang bagus. Ini menunjukkan bahwa Dinas Pendapatan Kabupaten Jember telah benar-benar berupaya maksimal untuk mengupayakan terjadinya peningkatan penerimaan retribusi daerah dalam rangka membiayai pelaksanaan otonomi daerah.

4.4 Pendapatan Asli Daerah

Penerimaan retribusi yang cukup bagus membawa pengaruh bagi Pendapatan Asli Daerah. Seperti dijelaskan dimuka bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi besarnya PAD adalah sektor retribusi daerah. Dan sektor ini merupakan sumber PAD yang prosentasenya cukup besar. Hal ini bisa kita lihat dari proporsi realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten lima tahun terakhir.

Pada tahun anggaran 1998/1999 penerimaan retribusi mencapai Rp10.523.147.197,81. Sedangkan untuk total penerimaan PAD sebesar Rp

20.141.358.584,37. Hal ini berarti bahwa 52,25% penerimaan PAD, dikuasai oleh sektor retribusi daerah.

Tahun anggaran 1999/2000 penerimaan retribusi mencapai Rp 11.239.034.076,01. Nilai ini merupakan 43,88% dari total PAD, dimana untuk PAD tahun ini mencapai nilai Rp 25.611.932.063,76. Pada tahun anggaran ini retribusi masih merupakan peringkat teratas diantara sumber-sumber PAD yang lain, meskipun pencapaiannya tidak mencapai 50%.

Pada tahun berikutnya, yaitu tahun anggaran 2000. Penerimaan retribusi mencapai Rp 9.195.041.100,00. Hal ini berarti penerimaan retribusi memberi kontribusi sebesar 55,80% dari total PAD, dimana penerimaan PAD sebesar Rp 16.478.604.507,61. Kembali retribusi menciptakan andil besar dalam menentukan besarnya PAD.

Tahun anggaran 2001. Penerimaan PAD Kabupaten Jember mencapai Rp 26.469.440.568,54. Sedangkan dari sektor retribusi daerah mencapai Rp 14.086.000.808,57. Hal ini berarti retribusi memberi kontribusi sebesar 53,27% dari PAD.

Tahun anggaran 2002, penerimaan retribusi mencapai 55,48% dari total PAD. Pada tahun ini penerimaan PAD mencapai Rp 38.184.274.634,47. Dari jumlah tersebut retribusi daerah memberi kontribusi sebesar Rp 21.184.232.993,00. Suatu perkembangan yang cukup bagus, dimana tahun 2002 genap dua tahun pelaksanaan otonomi daerah. Berarti retribusi memberi kontribusi serta memberi andil cukup besar bagi keuangan Kabupaten Jember.

Kalau dilihat dari proporsi retribusi daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah selama lima tahun terakhir, dapat kita ambil suatu kesimpulan bahwa retribusi daerah benar-benar memberi kontribusi yang cukup besar terhadap PAD. Bila dirata-rata proporsi retribusi daerah terhadap PAD Kabupaten Jember pertahun mencapai 52,17%. Hal ini berarti bahwa retribusi merupakan unsur penunjang PAD yang tidak bisa dikesampingkan.

Untuk itulah perlu kiranya bagi Dinas Pendapatan Kabupaten Jember serta pihak-pihak yang terkait terus melakukan upaya untuk meningkatkan penerimaan di sektor Retribusi Daerah. Tanpa adanya suatu upaya yang terus menerus,

mustahil penerimaan Retribusi Daerah akan mengalami peningkatan yang cukup berarti. Tentunya hal ini akan terkait dengan besarnya Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember, karena sumber utama dan pemberi kontribusi terbesar terhadap besarnya PAD adalah sektor Retribusi Daerah.

Sedangkan Pendapatan Asli Daerah sendiri memberi kontribusi cukup besar terhadap penerimaan Kabupaten Jember. Selama lima tahun terakhir, Pendapatan Asli Daerah mencapai rata-rata 54,73% dari penerimaan per tahun. Hal ini menunjukkan bahwa Pendapatan Asli Daerah merupakan sumber terbesar bagi keuangan Kabupaten Jember.

Demikian halnya jika dilihat dari jenis sumber penerimaannya, Pendapatan Asli Daerah merupakan sumber yang paling banyak dibanding sumber penerimaan yang lain. Dimana Pendapatan Asli Daerah memiliki 39 sumber penerimaan. Sedangkan Dana Perimbangan dan Bagi Hasil Pajak dan Bantuan Keuangan Dari Propinsi masing-masing mempunyai 2 dan 4 sumber penerimaan. Adapun sumber penerimaan keuangan Kabupaten Jember terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. Pendapatan Asli Daerah, terdiri dari:
 - Pajak Daerah, terbagi dalam 6 jenis Pajak
 - Retribusi Daerah, terbagi dalam 27 jenis Retribusi
 - Hasil Perusahaan milik Daerah dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan, terbagi dalam 2 jenis Bagian Laba
 - Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah, terbagi dalam 4 jenis Pendapatan
2. Dana Perimbangan, terdiri dari:
 - Bagi Hasil Pajak/ Bagi Hasil Bukan Pajak, terbagi dalam 2 jenis Bagi Hasil
3. Bagi Hasil Pajak dan Bantuan Keuangan Dari Propinsi, terdiri dari:
 - Bagi hasil Pajak Propinsi, terbagi dalam 4 jenis

BAB V
PENUTUP



Unit KPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan interpretasi data, dapat ditarik beberapa kesimpulan tentang upaya Dinas Pendapatan dalam meningkatkan Retribusi Daerah guna menunjang Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember, antara lain:

1. Dinas Pendapatan Kabupaten Jember sebagai pihak yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap penerimaan Kabupaten Jember selalu berupaya meningkatkan pendapatan Kabupaten Jember. Terlebih setelah pelaksanaan otonomi daerah Dinas Pendapatan Kabupaten Jember menjadikan PAD sebagai prioritas utama dalam upayanya meningkatkan penerimaan Kabupaten Jember. Hal ini bisa dilihat dari visi dan misi Dinas Pendapatan selama lima tahun ke depan sampai tahun 2005, dan direalisasikan dalam target atau anggaran penerimaan. Dalam anggaran penerimaan Kabupaten Jember selama 6 tahun terakhir (1998/1999 – 2003), anggaran perolehan Pendapatan Asli Daerah rata-rata sebesar 59,70% dari total anggaran penerimaan.
2. Salah satu upaya yang dilakukan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember dalam meningkatkan PAD adalah dengan meningkatkan penerimaan dari sektor Retribusi Daerah. Hal ini mengingat bahwa Retribusi Daerah merupakan sumber penerimaan terbesar dalam menopang PAD Kabupaten Jember. Rata-rata penerimaan Retribusi Daerah selama lima tahun terakhir (1998/1999 – 2002) mencapai 57,19% dari total penerimaan Pendapatan Asli Daerah.
3. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan Retribusi Daerah salah satunya adalah dengan meningkatkan sumber daya manusia, yaitu karyawan Dinas Pendapatan. Melalui aktifitas manajemen sumber daya manusia yang meliputi perencanaan dan pengadaan, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, dan hubungan karyawan
4. Upaya yang dilakukan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember menunjukkan hasil yang positif. Hal ini bisa dilihat dari penerimaan di sektor Retribusi

BAB V
PENUTUP



Unit UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan interpretasi data, dapat ditarik beberapa kesimpulan tentang upaya Dinas Pendapatan dalam meningkatkan Retribusi Daerah guna menunjang Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jember, antara lain:

1. Dinas Pendapatan Kabupaten Jember sebagai pihak yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap penerimaan Kabupaten Jember selalu berupaya meningkatkan pendapatan Kabupaten Jember. Terlebih setelah pelaksanaan otonomi daerah Dinas Pendapatan Kabupaten Jember menjadikan PAD sebagai prioritas utama dalam upayanya meningkatkan penerimaan Kabupaten Jember. Hal ini bisa dilihat dari visi dan misi Dinas Pendapatan selama lima tahun ke depan sampai tahun 2005, dan direalisasikan dalam target atau anggaran penerimaan. Dalam anggaran penerimaan Kabupaten Jember selama 6 tahun terakhir (1998/1999 – 2003), anggaran perolehan Pendapatan Asli Daerah rata-rata sebesar 59,70% dari total anggaran penerimaan.
2. Salah satu upaya yang dilakukan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember dalam meningkatkan PAD adalah dengan meningkatkan penerimaan dari sektor Retribusi Daerah. Hal ini mengingat bahwa Retribusi Daerah merupakan sumber penerimaan terbesar dalam menopang PAD Kabupaten Jember. Rata-rata penerimaan Retribusi Daerah selama lima tahun terakhir (1998/1999 – 2002) mencapai 57,19% dari total penerimaan Pendapatan Asli Daerah.
3. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan Retribusi Daerah salah satunya adalah dengan meningkatkan sumber daya manusia, yaitu karyawan Dinas Pendapatan. Melalui aktifitas manajemen sumber daya manusia yang meliputi perencanaan dan pengadaan, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, dan hubungan karyawan
4. Upaya yang dilakukan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember menunjukkan hasil yang positif. Hal ini bisa dilihat dari penerimaan di sektor Retribusi

Daerah dalam beberapa tahun terakhir (5 tahun terakhir). Dimana di lima tahun terakhir tersebut, perolehan retribusi daerah Kabupaten Jember selalu mengalami peningkatan. Dari penerimaan tahun anggaran 1998/1999 – 2002, penerimaan Retribusi Daerah mengalami peningkatan rata-rata sebesar 15,39% per tahun anggaran.

5. Peningkatan yang terjadi disektor Retribusi Daerah membawa dampak meningkatnya pula Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Jember. Dimana retribusi daerah merupakan penunjang terbesar dalam perolehan PAD Kabupaten Jember. Selama tahun anggaran 1998/1999 – 2002, penerimaan Pendapatan Asli Daerah mengalami peningkatan sebesar 24,10% per tahun anggaran.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan atas penelitian dengan judul Upaya Peningkatan Retribusi Daerah Guna Menunjang Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan di kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, maka terdapat beberapa saran dan masukan yang dapat diberikan:

1. Dinas Pendapatan sebagai pihak yang bertugas dan bertanggung jawab atas keuangan Kabupaten Jember supaya bekerja lebih keras lagi. Hal ini mengingat bahwa pembangunan di Kabupaten Jember ke depan sangat tergantung dari tingkat besarnya keuangan yang ada.
2. Pendapatan Asli Daerah merupakan sumber keuangan yang utama, hendaknya selalu menjadi prioritas dalam setiap tahun anggaran guna kesinambungan pembangunan di Kabupaten Jember.
3. Retribusi Daerah sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah supaya lebih ditingkatkan lagi melalui berbagai upaya, baik itu optimalisasi sumber-sumber Retribusi yang telah ada maupun penggalian sumber-sumber Retribusi yang baru.
4. Sumber daya manusia merupakan faktor dominan dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, hendaknya lebih ditingkatkan melalui peningkatan manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

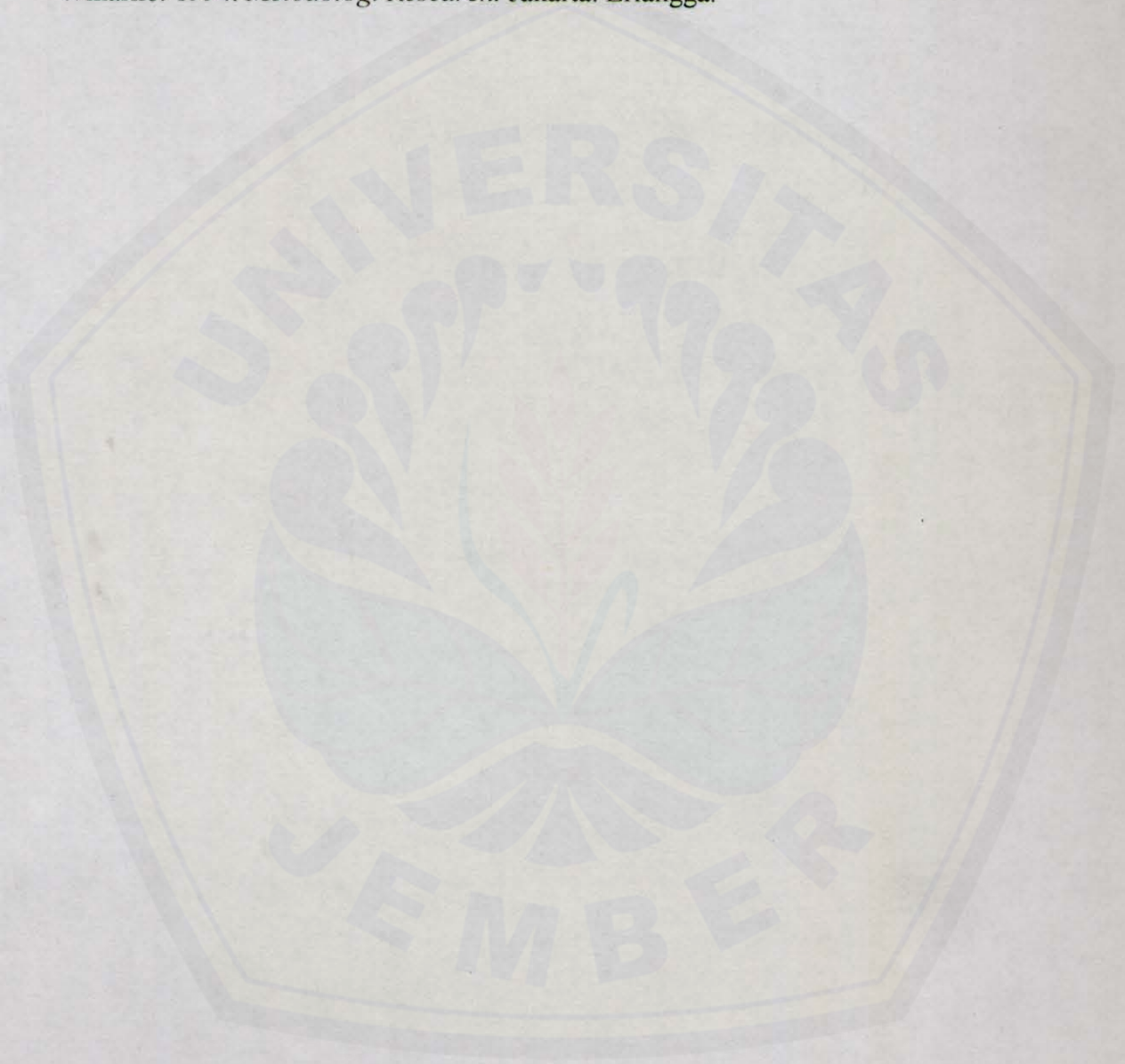
- Anonim, Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah nomor 50 tahun 2000
-, Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 66 Tahun 2000
-, Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 88 tahun 2000
-, 1999. *Undang-undang Otonomi Daerah Tahun 1999*. Surabaya: Karya Abditama.
-, Undang-undang No. 18 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
-, Undang-undang Republik Indonesia No. 34 th. 2000 Tentang Perubahan Undang-undang Republik Indonesia No. 18 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, 2001, Jakarta: Mutiara Sumber Widya.
- Devas, Nick. 1989. *Keuangan Pemerintahan Daerah Di Indonesia*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Fernandes, Johanes. 1992. *Menelusuri Bentuk Otonomi Daerah dan Upaya Memacu Pembangunan Regional di Masa Depan*. Dalam Jurnal Ilmu-ilmu Sosial No. 2 Tahun 1992. Malang: Unibraw
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.
- Hasibuan, Malayu SP. 1996. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koentjaraningrat. 1989. *Metode-metode penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Tama
- Mamesah, DJ. 1995. *Sistem Administrasi Keuangan Daerah*. Jakarta: Gramedia pustaka Tama.
- Moleong, Lexy J. 2001. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munawir, HS. 1997. *Perpajakan*. Yogyakarta: Liberty

- Nawawi, Hadari. 1998. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 1985. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pamudji, S. 1980. *Pembinaan Perkotaan Di Indonesia*. Jakarta: Ichtiar.
- Riwu Kaho, Josef. 1988. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Siagian, Sondang P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 1992. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Silalahi, Ulbert. 1997. *Studi Tentang Ilmu Administrasi (Konsep, Teori, dan Dimensi)*. Bandung: Sinar Baru.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 1989. *Metodologi Penelitian Survet*. Jakarta: LP3ES.
- Situmorang, Victor M. 1994. *Hukum Administrasi Pemerintahan Di Daerah*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Soejito, Irawan. 1990. *Hubungan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soemitro, Rachmad. 2001. *Azas-azas dan Dasar Perpajakan*. Bandung: Eresco
- Supranto, J. 1988. *Metode Riset dan Aplikasinya dalam Pemasaran*. Yogyakarta: Karya Pustaka.
- Surachmad, W. 1992. *Dasar dan Teknik Research*. Bandung: Tarsito
- Syamsi, Ibnu. 1993. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tjokrowinoto, M. 1981. *Tahap-tahap Penelitian Sosial, Penalaran Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Tolstoy, Leo. 2003. *Kalender Kearifan*. Jogjakarta: Bentang Budaya

Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Tama

Widjaya, HAW. 1996. *Percontohan Otonomi Daerah di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta

Winarno. 1994. *Metodologi Research*. Jakarta: Erlangga.



Lampiran 1



RAHASIA

LAMPIRAN II SURAT EDARAN KEPALA BADAN
ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN
NOMOR : 02/SE/1980
TANGGAL : 11 FEBRUARI 1980

**DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

DEPARTEMEN/LEMBAGA
KABUPATEN JEMBER

JANGKA WAKTU PENILAIAN
BULAN ..JANUARI.....s/d ...31..DESEMBER..2001

1.	YANG DINILAI	
	a. Nama	S U L H A N
	b. NIP	510.053.753
	c. Pangkat, golongan ruang	PENGATUR TK.I , GOL : II/a
	d. Jabatan/Pekerjaan	STAF DIPENDA KABUPATEN JEMBER
	e. Unit Organisasi	DIPENDA KABUPATEN JEMBER
2.	PEJABAT PENILAI	
	a. Nama	RONI HERMAN BAZA.AP
	b. NIP	010.249.372
	c. Pangkat, golongan ruang	PENATA MUDA TK.I GOL : III/b
	d. Jabatan/Pekerjaan	KEPALA SUB BAGIAN KEUANGAN DIPENDA
	e. Unit Organisasi	DIPENDA KABUPATEN JEMBER
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI	
	a. Nama	Drh.Ec.SISWANTORO
	b. NIP	510.088.257
	c. Pangkat, golongan ruang	P E N A T A , GOL : III/o
	d. Jabatan/Pekerjaan	KEPALA BAGIAN TATA USAHA
	e. Unit Organisasi	DIPENDA KABUPATEN JEMBER

RAHASIA

RAHASIA

4.	PENILAIAN			
	UNSUR YANG DINILAI	NILAI		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
a.	Kesetiaan	91	BAIK BAIK	
b.	Prestasi Kerja	78	BAIK	
c.	Tanggung Jawab	78	BAIK	
d.	Ketaatan	78	BAIK	
e.	Kejujuran	77	BAIK	
f.	Kerjasama	78	BAIK	
g.	Prakarsa	78	BAIK	
h.	Kepemimpinan	-	-	
i.	JUMLAH	558	-	
j.	NILAI RATA-RATA	79,71	BAIK	

5. KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI (APABILA ADA)

Tanggal

RAHASIA

6. TANGGAPAN PEJABAT PENILAI
ATAS KEBERATAN

Tanggal

7. KEPUTUSAN ATASAN PEJABAT
PENILAI ATAS KEBERATAN

Tanggal

RAHASIA

8.

RAHASIA

8. LAIN - LAIN

9. DIBUAT TANGGAL2001.....

PEJABAT PENILAI

(.....ROMI HERMAN BAZA, AP......)

NIP. 010. 249. 372

10. DITERIMA TANGGAL2001.....

PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG
DINILAI

(.....SULHAN.....)

NIP. 510. 058. 753

11. DITERIMA TANGGAL2001.....

ATASAN PEJABAT PENILAI

(.....Drs. Hc. SISILANTORO.....)

NIP. 510. 088. 257

RAHASIA

Lampiran 2

PANDUAN PERTANYAAN

1. Nama responden :
2. Jabatan responden :
3. Apakah dalam rangka penarapan otonomi daerah, Dinas Pendapatan Kabupaten Jember melakukan upaya peningkatan Retribusi Daerah guna menunjang Pendapatan Asli Daerah?
4. Salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan Retribusi Daerah adalah faktor Manajemen Sumber Daya Manusia.
 - a. Bagaimana aktivitas untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia di kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember?
 - b. Bagaimana aktivitas untuk menyediakan sumber daya manusia di kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember?
 - c. Bagaimana aktivitas mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan dalam periode tertentu?
 - d. Bagaimana aktivitas memberikan keahlian khusus kepada karyawan?
 - e. Bagaimana aktivitas memberikan imbalan kepada karyawan atas kontribusinya kepada organisasi?
 - f. Bagaimana aktivitas perputaran karyawan di dalam organisasi?
5. apakah Retribusi Daerah mengalami peningkatan?
 - a. Bagaimana jumlah objek dan jenis Retribusi Daerah?
 - b. Bagaimana penerimaan Retribusi Daerah selama lima tahun terakhir?
6. Apakah Pendapatan Asli Daerah mengalami peningkatan?
 - a. Bagaimana proporsi realisasi Pendapatan Asli Daerah?
 - b. Bagaimana proporsi Pendapatan Asli Daerah terhadap total penerimaan Kabupaten Jember?



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121
E-mail : lemlit_unej @ jember.telkom.net.id

Nomor : 876 /J25.3.1/PL.5/2003
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

05 Agustus 2003

Kepada : Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa
Dan Perlindungan Masyarakat
Pemerintah Kabupaten Jember
di -

JEMBER.

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 3975/J25.1.2/PL.5/2003 tanggal 04 Agustus 2003, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : EKO YUDHI PRASETYO / 96-1255
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi Negara
Alamat : Jl. Asemrowo Baru 18 Surabaya.
Judul Penelitian : Peningkatan Retribusi Daerah Dalam Rangka Menunjang Pendapatan Asli Daerah (P A D) (Suatu Studi Mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Di Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember Propinsi Jawa Timur).
Lokasi : Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Jember.
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.

Ketua,

Dr. Ir. T. Sutikto, MSc.
LEMBAGA PENELITIAN 31 022

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
BADAN KESATUAN BANGSA DAN LINMAS

Jalan Letjen S Parman No 89 337853 Jember

Jember, 7 Agustus 2003

Nomor : 072/262/436.46/2003.
Sifat : Penting
Lampiran : - lembar
Perihal : Ijin Penelitian

K e p a d a
Yth. Sdr. Ka. Dinas Pendapatan Daerah
Kabupaten Jember
di -

J E M B E R

Memperhatikan surat Lembaga Penelitian Univ. Jember, tanggal 5 Agustus 2003, No. 876/I25.3.1/PL.5/2003. Perihal Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian.

Schubungan dengan hal tersebut diatas, apabila tidak mengganggu kewenangan dan ketentuan yang berlaku di Lingkungan Instansi saudara, maka demi kelancaran serta kemudahan dalam pelaksanaan Penelitian dimaksud diminta kepada saudara untuk memberikan bantuan berupa data / keterangan seperlunya kepada :

N a m a : EKO YUDHI PRASETYO / 96 - 1255
Alamat : JL. ASEM ROWO BARU 18 SURABAYA
Pekerjaan : MAHASISWA FAK. ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK / ADMINISTRASI NEGARA UNIVERSITAS JEMBER.
Keperluan : IJIN PENELITIAN DALAM RANGKA MENYUSUN SKRIPSI
Judul : PENINGKATAN RETRIBUSI DAERAH DALAM RANGKA MENUNJANG PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) SUATU STUDI MENGENAI MANAGEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI DINAS PENDAPATAN DAERAH KAB. JEMBER - PROPINSI JAWA TIMUR.
Waktu : 12 AGUSTUS 2003 S/D 12 OKTOBER 2003

Demikian atas perhatian dan bantuannya disampaikan terima kasih.

KEPALA BAKESBANG DAN LINMAS
KABUPATEN JEMBER
PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
Drs. SUDJAK HIDAYAT, MSi
Pembina Tk. I



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
DINAS PENDAPATAN DAERAH
JL. JAWA 72 TELP. 337112 FAX. (0331) 334894 JEMBER

Lampiran 5

SURAT - KETERANGAN

Nomor : 800/337/436.330/2003

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

N a m a : EKO YUDHI PRASETYO / 96 - 1255
P e k e r j a a n : Mahasiswa Fak. Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Administra
si Negara Universitas Jember
A l a m a t : Jl. Asem Rowo Baru 18 Surabaya

Yang bersangkutan telah melaksanakan Penelitian di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember sejak tanggal 12 Agustus sampai dengan 9 September 2003.

Demikian surat keterangan ini untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Jember, 15 September 2003

DINAS PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN JEMBER
Kepala Bagian Tata Usaha



Drs. IMAM WAHYUDI, Msi

Pembina

Nip. 510.062.103