

**ANALISIS KINERJA PADA BIDANG PENDAPATAN
DALAM MENGELOLA PENDAPATAN ASLI DAERAH**
(Studi pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
Kabupaten Ponorogo)

Irvan Nur Ridho, Tjahjanulin Domai, Abdul Wachid

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
e-mail: igoppan@yahoo.com

***Abstract:** Analysis of The Revenue Sector Performance In Manage Original Local Revenue At The Department of Revenue Financial Management And Local Assets of Ponorogo Local Government. Implementation of local autonomy in Indonesia aims to improve the welfare of the public. The Law of Local Government number 32 year 2004, each local government is expected to manage the revenue of each local authority. In connection with the management of local revenue performance will require good organization to support the implementation of local autonomy. The purpose of this study was to identify and analyze the performance of the local original revenue management by the Revenue Sector at the Department of Revenue Finance Management and Local Asset in the Ponorogo local government. This research uses descriptive qualitative research approach. The results showed that the performance of local original revenue management by Revenue Sector in the Department of Revenue Finance Management and Local Asset in Ponorogo local government by using performance indicators organizations inputs, process, outputs has good. the advice given is increase the ability of officials to manage local revenue, facilities improvement and further increase the level of coordination of the work of sections in Revenue Sector.*

***Keywords:** Original local revenue, Local financial, Performance*

Abstrak: Analisis Kinerja Pada Bidang Pendapatan Dalam Mengelola Pendapatan Asli Daerah. Penyelenggaraan otonomi daerah di Indonesia bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan adanya Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah maka setiap daerah diharapkan mampu mengelola Pendapatan Asli Daerahnya masing-masing. Sehubungan dengan pengelolaan Pendapatan Asli Daerah maka diperlukan kinerja organisasi yang baik untuk menunjang pelaksanaan otonomi daerah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendiskripsikan kinerja pengelolaan Pendapatan Asli Daerah oleh Bidang Pendapatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ponorogo. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan oleh Bidang Pendapatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ponorogo sudah baik, dengan menggunakan indikator kinerja organisasi yaitu inputs, process, outputs. Saran yang diberikan yaitu peningkatan kemampuan para pegawai dalam mengelola Pendapatan Asli Daerah, peningkatan sarana prasarana guna menunjang pengelolaan PAD dan lebih meningkatkan fungsi koordinasi antara seksi-seksi pada Bidang Pendapatan.

Kata kunci : Pendapatan Asli Daerah (PAD), Keuangan Daerah, Kinerja.

Pendahuluan

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 pasal 10 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah yang mengatur penyelenggaraan otonomi daerah telah menggantikan Undang-Undang Nomor 22 pasal 4 Tahun 1999 tentang Pemerintahan

Daerah yang mengatur penyelenggaraan pemerintah yang bersifat otonom serta mengatur tentang pemerintahan daerah didalamnya termasuk partisipasi, dan otonomi daerah.

Sumber penerimaan daerah merupakan faktor yang sangat penting

dalam setiap kegiatan yang menunjang pelaksanaan pemerintahan. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 pasal 157 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah yang mengatur pendapatan, belanja, dan pembiayaan daerah menyebutkan bahwa sumber-sumber pendapatan asli daerah untuk pelaksanaan desentralisasi adalah : Pajak daerah, Restribusi daerah, Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan Lain – lain PAD yang sah.

Dalam hal ini selaku tugas dan wewenang dari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) dalam mengelola dan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang nomor 33 pasal 7 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang mengatur kewajiban untuk meningkatkan kemampuan dengan cara mengembangkan dan mengelola sumber Pendapatan Asli Daerah untuk menunjang pelaksanaan otonomi daerah serta menggali potensi yang ada di daerah tersebut.

Kabupaten Ponorogo sebagai daerah otonom yang merupakan salah satu kabupaten di wilayah Propinsi Jawa Timur bagian barat, dalam pengelolaan Pendapatan Asli Daerahnya telah menunjukkan perkembangan yang sangat dari tahun ke tahun. Namun meskipun secara target penerimaan PAD dari tahun ke tahun dapat tercapai, tetapi terjadi ketidak stabilan dalam realisasi PAD dari tahun-ketahun. Hal tersebut terbukti dari tahun 2010 mengalami penurunan persentase realisasi PAD. Secara tidak langsung hal tersebut menunjukkan unsur pengelolaan PAD di Kabupaten Ponorogo pada tahun 2006 – 2010 kinerjanya belum optimal. Namun pada tahun 2011 terjadi peningkatan persentase realisasi PAD yang bisa dikatakan signifikan.

Sebagaimana tugas dan wewenang serta tanggungjawab Bidang Pendapatan dalam mengelola PAD yang menunjang penerimaan pendapatan daerah. Bidang Pendapatan selaku aparat pemungut dan koordinator pendapatan daerah, sudah sewajarnya apabila dalam pelaksanaan operasionalnya mutlak diperlukan adanya

kerjasama fungsional dengan instansi-instansi lain dalam pengorganisasian personalnya secara efektif.

Kinerja organisasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi seperti yang dikemukakan Mahsun (2006, h.77) yaitu dimensi masukan (input), proses (process), keluaran (ouput), hasil (outcomes), manfaat (benefit), dan dampak (impact), setiap dimensi saling berkesinambungan satu dengan yang lainnya. Dengan memperhatikan dimensi-dimensi tersebut maka kinerja organisasi dapat diukur, dan dapat digunakan suatu organisasi ataupun instansi untuk mengambil kebijakan yang berguna untuk pelayanan masyarakat.

Namun dalam penelitian ini, penulis menggunakan sebagian dari teori yang dikemukakan oleh Mahsun, yaitu masukan (input), proses (process), keluaran (output). Hal ini dimaksud agar mempermudah penulis dalam penentuan fokus penelitian. Karena penelitian ini hanya berfokus pada pengelolaan PAD saja. Dengan melihat realisasi PAD Kabupaten Ponorogo atau outputs yang mengalami surplus, bisa menggambarkan kondisi inputs yaitu Sumber Daya Manusianya dan sarana prasarana Bidang Pendapatan pada DPPKAD Kabupaten Ponorogo sudah baik dan juga bisa menggambarkan proses yang dilakukan sudah baik. Meskipun inputs dan proses sudah baik akan tetapi jika ditinjau lebih rinci realisasi PAD Kabupaten Ponorogo mengalami fluktuasi. Hal inilah yang menyebabkan penulis tertarik untuk melakukan penelitian.

Tinjauan Pustaka Pemerintah Daerah

1. Desentralisasi

Desentralisasi berarti memberikan sebagian dari wewenang pemerintah pusat ke kepala daerah, untuk melaksanakan dan menyelesaikan urusan yang menjadi tanggung jawab dan menyangkut kepentingan daerah yang bersangkutan (otonomi) (Bachrul, 2002, h.7)

2. Pemerintah Daerah

Pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan

oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 (Undang-Undang Nomor 32 pasal 1 tahun 2004)

3. Otonomi Daerah

Pemerintahan Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Undang-Undang Nomor 32 pasal 1 tahun 2004)

Keuangan Daerah

1. Desentralisasi Fiskal

Derajat desentralisasi adalah tingkat kemandirian daerah untuk membiayai kebutuhan daerahnya sendiri tanpa menggantungkan diri dengan pemerintah pusat. Sehubungan dengan desentralisasi fiskal, (Kadjetmiko dalam Halim dan Theresia, 2007, h.193).

2. Keuangan Daerah

Keuangan daerah merupakan semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut, dalam kerangka Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (Yani, 2002, h.229)

Pendapatan Asli Daerah (PAD)

1. Pengertian

Pendapatan Asli Daerah adalah pendapatan yang diperoleh Daerah yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Undang-Undang Nomor 33 pasal 1 tahun 2004)

2. Sistem Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah

Pemerintahan daerah mempunyai urusan rumah tangganya sendiri, maka pemerintah daerah perlu meningkatkan pendapatan daerahnya melalui

pemberdayaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) serta Pendapatan asli daerah yang berasal dari pajak, retribusi, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain (Nugroho, 2000, h.65)

3. Pajak Daerah

Pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah (Undang-Undang Nomor 65 pasal 1 Tahun 2001).

4. Retribusi Daerah

Retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan (Undang-Undang Nomor 28 pasal 63 tahun 2009)

5. Hasil Perusahaan Milik Daerah dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan

Perusahaan daerah adalah suatu badan usaha yang dibentuk oleh daerah untuk mengembangkan perekonomian daerah untuk menambah penghasilan daerah (Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004)

6. Lain-lain PAD yang sah

Penerimaan PAD yang sah antara lain yaitu hasil penjualan aset tetap daerah dan penjualan giro, hibah, dana darurat dan penerimaan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 pasal 4).

Kinerja Sektor Publik

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi, organisasi yang tertuang dalam strategic planing organisasi (Bastian, 2006, h.274)

2. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Mahsun (2006, h.77) ada 6 macam :

a. Indikator Masukan (Input)

Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.

b. Indikator Proses (Process)

Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.

c. Indikator Keluaran (Output)

Indikator keluaran adalah segala sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non-fisik.

d. Indikator Hasil (Outcome)

Indikator hasil adalah segala sesuatu hasil yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

e. Indikator Manfaat (Benefit)

Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil.

f. Indikator Dampak (Impact)

Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan. Indikator ini sulit diukur karena memerlukan waktu lebih dari satu periode untuk mengetahui dampaknya

3. Tujuan Pengukuran Sektor Publik

Tujuan dilakukan pengukuran kinerja disektor publik sesuai dikemukakan Mahmudi (2005, h.14) yaitu:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward and punishment.
5. Memotivasi pegawai
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

4. Manfaat Pengukuran Kinerja

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (reward and punishment) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif (Mardiasmo, 2004, h.122)

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Bodgan dan Taylor dikutip oleh Moleong (2001, h.3) bahwa penelitian kualitatif digunakan untuk menghasilkan data deskriptif berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Pada penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah Kabupaten Ponorogo dan yang menjadi situs penelitian adalah Bidang Pendapatan pa da Dinas Pendapatan, Pengelolaan, Keuangan dan Asset Kabupaten Ponorogo. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan interactive model of analysis yang dikembangkan oleh Miles dan Hubberman (2007, h.16) melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

Pembahasan

A. Kinerja Bidang Pendapatan Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah

1. Input

1) Sumber daya manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling utama adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut (Hasibuan, 2000, h.3). Untuk mencapai target yang telah ditetapkan maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas pegawai dapat dilihat dari tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai.

Tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum. Tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing suatu organisasi dan kinerja organisasi Hariandja (2002, h.169). Berdasarkan penyajian data di atas latar belakang pendidikan pegawai pada Bidang Pendapatan sebagian besar dari pegawai mempunyai latar belakang pendidikan yang baik dengan 2 orang berpendidikan S2, 19 orang berpendidikan S1, dan 2 orang berpendidikan D3, namun ada sebagian pegawai yang masih mempunyai latar belakang pendidikan SMA sederajat yang berjumlah 10 orang. Latar belakang pendidikan pegawai tentunya akan mempengaruhi kualitas pegawai, namun kemampuan pegawai di Bidang Pendapatan untuk memahami tugas yang diberikan masih kurang. Hal ini merupakan kendala yang berarti dalam rangka mengelola PAD.

Pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik (Foster, 2001, h.40). Masa kerja pegawai menunjukkan pengalaman pegawai di Bidang Pendapatan dalam mengelola PAD. Berdasarkan penyajian data di atas maka pengalaman pegawai pada

Bidang Pendapatan masih kurang karena sebagian besar pegawai mempunyai masa kerja yang sedikit.

Dengan melihat pernyataan di atas maka kualitas pegawai pada Bidang Pendapatan di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ponorogo kurang baik.

2) Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja (Moenir dalam Syamrilaode, 2011). Peralatan elektronik (komputer) pada Bidang Pendapatan untuk memproses data dan kegiatan surat menyurat performancenya tidak optimal sehingga kecepatan dalam memproses data tidak optimal.

Sedangkan sarana kendaraan untuk Bidang Pendapatan terdiri dari 1 buah mobil dinas dan 20 buah motor, seluruhnya dalam keadaan baik dan berfungsi optimal. Walaupun frekuensi penggunaan sarana kendaraan cenderung sedikit namun keberadaan sarana kendaraan ini bermanfaat dalam mendukung kinerja Bidang Pendapatan dalam mengelola PAD.

Berdasarkan penyajian data maka sarana prasarana pada Bidang Pendapatan untuk peralatan elektroniknya kurang baik. Terbukti dengan performance dari komputer tersebut di atas tidak optimal. Sedangkan untuk sarana kendaraan sudah baik meskipun frekuensi penggunaan tidak begitu sering.

3) Potensi PAD

Komponen input yang diolah menjadi output dalam pengelolaan PAD adalah potensi PAD. Input adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran (Mahsun, 2006, h.77). Dalam pengelolaan PAD tentunya potensi PAD merupakan komponen utama dalam pengelolaan PAD. Dari data di atas maka dapat diketahui bahwa potensi PAD Kabupaten Ponorogo begitu besar, namun demikian data

mengenai potensi PAD Kabupaten Ponorogo masih belum lengkap atau masih ada potensi-potensi PAD yang belum terjamah.

Besarnya potensi PAD Kabupaten Ponorogo ini tentunya memberikan tanggung jawab yang besar terhadap Bidang Pendapatan selaku pengelola PAD yang berada pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ponorogo. Akan tetapi Bidang Pendapatan perlu meningkatkan lagi kinerjanya dalam mendata potensi PAD yang masih belum terjamah.

2. Process

Indikator process adalah pengolahan input (masukan) yang menghasilkan output (keluaran). Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan ekonomis yang dimaksud adalah bahwa pelaksanaan kegiatan tersebut secara lebih murah dibandingkan dengan standar biaya atau waktu yang ditentukan untuk itu (Mahsun, 2006, h.77).

1) *Penetapan target PAD (Planing)*

Perencanaan adalah fungsi yang sangat vital yang bukan hanya tugas seorang pemimpin tetapi juga harus melibatkan setiap orang dalam sebuah organisasi guna menentukan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mencapainya (Terry dalam Sutopo, 2001, h.24). Pada tahap perencanaan di Bidang Pendapatan melakukan perencanaan dengan penetapan target PAD. Tahap yang dilakukan untuk menentukan target PAD yang pertama adalah analisis potensi PAD yaitu dengan meninjau ulang apakah tarif Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (PDRD) masih bisa dikembangkan lagi apa tidak dan juga menggali pemasukan PDRD yang baru sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Yang kedua adalah analisis capaian realisasi tahun yang lalu dengan

menggunakan teori elastisitas atau pertumbuhan yang memungkinkan pemasukan PAD Kabupaten Ponorogo bisa bertambah setiap tahunnya.

Yang ketiga adalah pertukaran informasi dengan daerah lain. Sehingga dengan pertukaran informasi tentang PAD memungkinkan untuk meningkatkan atau menggali potensi PAD yang belum terjamah. Dengan ada pertukaran informasi PAD ini bisa menjadi masukan untuk Bidang Pendapatan dalam mengelola PAD.

2) *Koordinasi dalam mengelola PAD (Organizing)*

Pengorganisasian atau koordinasi adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang yang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian yang telah ditentukan (Siagian, 1984, h.13). Lebih lanjut Bidang Pendapatan merupakan koordinator dalam mengelola PAD, namun demikian sesuai penyajian data di atas kinerja koordinator antara seksi-seksi pada Bidang Pendapatan ini dirasa kurang.

Kurangnya kinerja koordinasi pada Bidang Pendapatan antara seksi-seksi ini disebabkan adanya pegawai yang kurang memahami proses koordinasi sehingga menghambat tugas yang harus dilaksanakan. Akibatnya tujuan yang telah ditetapkan tidak optimal pencapaiannya. Kurangnya fungsi koordinasi inilah yang menjadi salah satu penyebab target pada tahun 2010 tidak tercapai.

3) *Aksi-aksi yang dilakukan dalam mengelola PAD (Actuating)*

Aksi (actuating) adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota suka berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran agar sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha organisasi (Terry dalam Sutopo, 2001, h.24). Untuk mengelola PAD agar sesuai tujuan yang telah ditetapkan maka dalam operasionalnya perlu adanya standart operasional, standart operasional pada Bidang Pendapatan DPPKAD Kabupaten Ponorogo mengacu pada tugas pokok dan fungsi dari Bidang pendapatan itu sendiri

yang diatur dalam Peraturan Bupati nomor 58 tahun 2008 pasal 10 tentang uraian tugas pokok dan fungsi. Dari pengamatan di lapangan, aksi-aksi yang dilakukan untuk mengelola PAD sudah mengikuti standart operasional dan mematuhi peraturan yang berlaku, adapun aksi-aksi yang dilakukan yaitu:

1. Menganalisa dalam rangka perencanaan dan pengembangan pendapatan
2. Melaksanakan segala usaha dan kegiatan untuk mengolah, menyusun rumusan kebijakan pengenaan pajak daerah dan perimbangan keuangan
3. Mengevaluasi terhadap pencapaian semua bidang pendapatan
4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

Jadi dalam Bidang Pendapatan mempunyai 3 seksi yaitu seksi pajak dan perimbangan keuangan, seksi retribusi dan penerimaan lain, dan seksi perencanaan dan pelaporan pendapatan. Setiap seksi ini telah diatur aksi/ tugas apa saja yang harus dilakukan. Bidang Pendapatan menjalankan tugasnya berlandaskan peraturan yang berlaku sehingga kegiatan Bidang Pendapatan dalam mengelola PAD berpayung hukum.

4) Pengawasan dalam pengelolaan PAD (Controlling)

Pengawasan adalah suatu proses untuk menentukan apa yang harus dikerjakan, apa yang sedang dikerjakan, nilai proses dan hasil pelaksanaan pekerjaan atau tugas, melakukan koreksi-koreksi atas kesalahan-kesalahan atau sesuai rencana sebagainya (Hadiprojo, 1993, h.53). Tahap terakhir adalah pengawasan, pengawasan yang dilakukan adalah dengan evaluasi penerimaan jenis-jenis PAD yang dilakukan tiap 3 bulan sekali. Evaluasi dilakukan setiap seksi yang kemudian dipertanggungjawabkan kepada Kepala Bidang Pendapatan. Dengan evaluasi diharapkan proses pengelolaan PAD bisa sesuai rencana. Evaluasi merupakan salah satu cara untuk menjaga kinerja Bidang Pendapatan DPPKAD Kabupaten Ponorogo dalam mengelola PAD.

Proses evaluasi pada Bidang Pendapatan berjalan dengan baik hal ini terbukti dengan realisasi PAD mulai tahun 2006-2011 mengalami surplus kecuali tahun 2010. Dengan pengawasan yang baik maka target yang telah ditetapkan dapat tercapai. Maka dari itu pengawasan merupakan salah satu bagian terpenting dalam mengelola PAD.

3. Output

Indikator hasil adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik. Indikator atau tolok ukur keluaran untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, instansi atau organisasi dapat menganalisis apakah kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu, indikator keluaran, harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan organisasi (Mahsun, 2006, h.77).

Kegiatan yang dilakukan Bidang Pendapatan DPPKAD Kabupaten Ponorogo adalah pengelolaan PAD dan hasil dari pengelolaan tersebut adalah realisasi PAD. Dengan realisasi PAD maka kinerja pengelolaan PAD dapat di analisis apakah sudah berjalan dengan baik apa belum. Kemampuan dalam mengelola PAD dikatakan baik apabila tingkat pencapaian minimal 100%. Semakin tinggi tingkat pencapaian PAD maka menggambarkan kinerja pengelolaan PAD semakin baik.

Pengelolaan PAD mulai dari tahun 2006 target sebesar Rp 30,242,636,048.00 dengan realisasi sebesar Rp 35,639,052,182.47 atau 117,84%, karena target mencapai lebih dari 100% maka pada tahun 2006 pengelolaan PAD sangat baik. Pada tahun 2007 target sebesar Rp 35,876,740,204.00 dengan realisasi sebesar Rp 39,230,546,628.06 atau 109,35%, maka pada tahun 2007 pengelolaan PAD sangat baik karena realisasi mencapai lebih dari 100%. Pada tahun 2008 target sebesar Rp 39,132,240,270.00 dengan realisasi sebesar

Rp 41,850,665,707.56 atau 106,95%, maka pada tahun 2008 pengelolaan PAD sangat baik karena realisasi melebihi 100%. Pada tahun 2009 target Rp 45,494,402,445.67 dengan realisasi sebesar Rp 48,007,102,290.05 atau 105,52%, maka pada tahun 2009 pengelolaan PAD sangat baik karena realisasi melebihi 100%.

Sedangkan pada tahun 2010 target sebesar Rp 52,109,723,975.00 dengan realisasi sebesar Rp 48,840,098,186.31 atau 93,73%, maka pada tahun 2010 pengelolaan PAD dikatakan baik karena realisasi diantar 90% - 100%. Untuk tahun 2011 target sebesar Rp 59,560,884,804.00 dengan realisasi sebesar Rp 65,936,673,551.92 atau 110,70%, maka pengelolaan PAD pada tahun 2011 sangat baik karena realisasi PAD tahun 2011 lebih dari 100%. Jika di rata-rata realisasi PAD pada tahun 2006-2011 maka hasilnya adalah 107,35% maka hal ini menunjukkan pengelolaan PAD oleh Bidang Pendapatan kerjanya sangat baik karena realisasi PAD melebihi 100% kecuali pada tahun 2010 saja yang tidak memenuhi target yang telah ditetapkan.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Bidang Pendapatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ponorogo dalam mengelola PAD

a. Faktor pendukung

1) Faktor internal

1. Landasan hukum untuk mengelola PAD
Dalam pelaksanaan pengelolaan PAD Bidang Pendapatan didukung dengan adanya peraturan-peraturan berlaku, sehingga kegiatan yang dilakukan oleh Bidang Pendapatan berpayung hukum. Adapun peraturan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang telah diubah dengan Undang-Undang No.43 Tahun 1999
- b. Undang-Undang No. 10 tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan

- c. Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- d. Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah
- e. Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 2005 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggara Pemerintah Daerah
- f. Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota
- g. Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- h. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah
- i. Peraturan Daerah Kabupaten Ponorogo No. 10 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Ponorogo

2. Kebijakan umum yang dituangkan dalam APBD

Pendanaan yang berasal dari APBD terjabarkan ke dalam program dan kegiatan yang mendukung pengelolaan PAD Kabupaten Ponorogo. Program dan kegiatan tersebut secara umum telah dapat mencakup sebagian besar upaya dalam rangka mengelola PAD secara optimal. Namun demikian program dan kegiatan dimaksud sudah seharusnya kedepan akan lebih dikembangkan karena terkait dengan kompleksitas permasalahan PAD.

2) Faktor eksternal

Besarnya potensi PAD yang belum tergali seluruhnya sehingga memungkinkan bertambahnya realisasi tahun-tahun berikutnya. Sumber Pendapatan Asli Daerah pada dasarnya dikelompokkan kedalam empat komponen, yaitu:

- a) Pajak daerah
 - b) Retribusi daerah
 - c) Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan
 - d) Lain-lain penerimaan PAD yang sah
- Formulasi kebijakan dalam mendukung pengelolaan anggaran

pendapatan daerah akan lebih difokuskan pada upaya untuk mobilisasi Pendapatan asli daerah dan penerimaan daerah lainnya. Kebijakan pendapatan daerah Kabupaten Ponorogo tahun berikutnya diperkirakan akan mengalami pertumbuhan dimana perkiraan kenaikannya didasarkan atas komposisi realisasi dan pertumbuhan PAD tahun yang lalu. Maka dari itu penggalan PAD yang belum terjamah oleh peraturan-peraturan yang berlaku bisa dikembangkan lagi.

b. Faktor penghambat

1) Faktor internal

1. Kualitas pegawai Bidang Pendapatan yang kurang

Kualitas pegawai Bidang Pendapatan yang kurang tersebut menyebabkan belum optimalnya pengetahuan dan pemahaman terhadap tata pengelolaan PAD. Sistem pengelolaan PAD yang dinamis kadangkala menyebabkan pemahaman yang berbeda diantara pegawai pada Bidang Pendapatan. Perbedaan kapasitas daya serap terhadap suatu sistem juga menjadi hambatan tersendiri bagi optimalnya pelaksanaan tugas pengelolaan PAD.

2. Kurangnya kinerja koordinasi antara seksi-seksi

Kurangnya kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya tentunya menghambat pegawai dalam berkoordinasi. Kurangnya kinerja koordinasi ini menghambat Bidang Pendapatan dalam mengelola PAD. Ditambah lagi akibat komunikasi yang kurang menyebabkan koordinasi antara seksi-seksi kinerjanya kurang.

2) Faktor eksternal

1. Kurangnya kesadaran dari pembayar pajak

Kurangnya pengetahuan tata cara pembayaran pajak oleh masyarakat membuat masyarakat enggan untuk membayar pajak. Pemikiran masyarakat tentang pembayaran pajak yang berbelit-belit membuat kesadaran masyarakat dalam membayar pajak berkurang. Dan juga dari pihak pemungut pajak yang kurang memberikan sosialisasi membuat masyarakat semakin kurang sadar dalam membayar pajak.

2. Kelengkapan data mengenai potensi

Dalam mekanisme penetapan target PAD terdapat kendala yaitu belum lengkap dan akuratnya data potensi PAD. Usaha peningkatan PAD baik melalui intensifikasi maupun ekstensifikasi belum optimal karena data potensi PAD yang ada dirasa belum menjangkau seluruh potensi yang ada. Padahal data tersebut merupakan dasar bagi usaha-usaha peningkatan PAD berikutnya.

Penutup

Berdasarkan pembahasan diatas maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja Bidang Pendapatan pada Dinas

Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ponorogo dalam pengelolaan Pendapatan Asli daerah kinerjanya baik. Hal ini terbukti dengan hasil analisis kinerja menggunakan indikator kinerja yaitu input, proses, dan output. Dari indikator input, sumber daya manusia yang terdapat pada Bidang Pendapatan memiliki kualitas pegawai yang kurang, sarana prasarana elektronik yang kurang dan potensi PAD yang besar. Indikator proses ada 4 macam yaitu proses penetapan target, pengorganisasian yang kurang, aksi-aksi dalam mengelola PAD yang sudah sesuai peraturan yang berlaku, dan pengawasan yang sudah baik. Indikator output yaitu realisasi PAD yang sangat baik karena lebih dari 100% dari mulai 2006-2011, meskipun pada tahun 2010 tidak tercapai yang disebabkan kurangnya koordinasi antara seksi-seksi pada saat itu.

2. Kinerja Bidang Pendapatan pada Dinas

Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ponorogo dalam mengelola PAD Kabupaten Ponorogo mempunyai faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu faktor-faktor pendukung dan faktor-faktor penghambat. Faktor-faktor pendukung ada 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor pendukung internal adalah landasan hukum untuk mengelola PAD dan kebijakan umum yang dituangkan dalam APBD, sedangkan faktor pendukung eksternal adalah masih adanya potensi-potensi PAD

Kabupaten Ponorogo yang belum tergal. Faktor-faktor yang menghambat ada 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor penghambat internal adalah kualitas pegawai yang kurang baik dan kurangnya koordinasi antara seksi-seksi, sedangkan faktor

penghambat eksternal adalah kurangnya kesadaran dari pembayar pajak dan kelengkapan data mengenai potensi PAD. Hal inilah yang berpengaruh terhadap pengelolaan PAD Kabupaten Ponorogo.

Daftar Pustaka

- Bachrul, Elmi. (2002) **Keuangan Pemerintah Daerah Otonomi di Indonesia**. Jakarta, Universitas Indonesia (UI Press)
- Bastian, Indra. (2006) **Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar**. Jakarta, Erlangga
- Foster, T. (2001) **101 Ways To Boost Customer Satisfaction**. Terjemahan Rahadjeng. Jakarta, Elex Media Computindo
- Hadiprojo, Rekso. (1993) **Dasar-Dasar Manajemen**. Yogyakarta, BPFE
- Halim, Abdul dan Theresia Damayanti. (2007) **Manajemen Keuangan Daerah, Pengelolaan Keuangan Daerah**. Yogyakarta, UPP STIM YKPN
- Hariandja, Marios T.E. (2002) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta, Grasindo
- Hasibuan, Malayu S.P. (2000) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta, PT. Gunung Agung.
- Mahmudi (2005) **Manajemen Kinerja Sektor Publik**. Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Mahsun, Mohammad. (2006) **Pengukuran Kinerja Sektor Publik**. Yogyakarta, BPFE
- Mardiasmo (2004) **Akuntansi Sektor Publik**. Yogyakarta, Andi
- Moleong, Lexy J. (2002) **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Bandung, PT. Rosda Karya
- Miles dan Huberman. (1992) **Analisis Data Kualitatif**. Bandung, PT Remaja Rosdakarya
- Nugroho, Rianto. (2000) **Otonomi Daerah (Desentralisasi Tanpa Revolusi)**. Jakarta, Elekmedia Komputindo Kelompok Gramedia
- Siagian, S. P. (1984) **Pengembangan Sumber Daya Insani**. Jakarta, Gunung Agung.
- Sutopo (2001) **Administrasi Manajemen Dan Organisasi**. Jakarta, Lembaga Administrasi Negara RI
- Syamrilaode (2011) **Pengertian Sarana Dan Prasarana**. [Internet] Aavaailable from: <File:///I:/Pengertian%20Sarana%20dan%20Prasarana.htm.> [accessed 18 Februari 2013]
- Yani, Ahmad. (2002) **Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah Indonesia**. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada