

**“Analisis Kinerja Organisasi Seksi Pendapatan Lain-Lain Dinas  
Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pemalang  
(Studi Pelaksanaan Pengalihan Kebijakan PBB-P2)**

**Oleh:**

Riska Rahmawati, Dra. Nina Widowati, M.Si , Dra. Maesaroh, M.Si

**Jurusan Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 12693

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

*Abstrack*

*In deal with the society demand of first-rate public service, it becomes an individual challenge to Other Income Section of Management Income of Finance and Region Asset Department (DPPKAD) District Pemalang in giving the service of land and building tax of rural and urban (PBB-P2). Through this research, the researcher wants to analysis the organization performance of other income section in associated with the existence of diversion PBB policy from central to region. The research phenomenon which is observed in this research is organization performance dimensions, which are dimension of productivity, dimension of orientation service quality of customer, dimension of responsivity, dimension of responsibility, and dimension of accountability. In based of the research that has been done, it can be known that the performance of other income section DPPKAD District Pemalang has not been optimal yet or good enough. This can be seen from some organization performance section that is still obstructed, including dimension of productivity, dimension of orientation service quality to customer, dimension of responsibility, and dimension of accountability. It is because the amount of workers is not appropriate with the work load that has to be accomplished. But it also there is no information board inside the service room that makes the organization lacks of giving the clarity to the society. The other dimension which is dimension of responsivity has got the good valuation. This aims to increase the performance of other income section in order to receive the new tasks that are related with diversion of PBB policy that can be more optimal and impacts on giving the first-rate service to society.*

*Keywords: first-rate service, organization performance, society, land and building tax (PBB), organization dimension.*

## **A. Latar Belakang**

Kinerja organisasi publik pada saat ini tengah menjadi sorotan oleh masyarakat. Hal ini dikarenakan organisasi publik memiliki tanggungjawab yang besar dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Keberhasilan kinerja suatu organisasi juga tidak lepas dari sarana prasarana yang mendukung didalamnya, misalnya saja seperti tata letak, alur lalu lintas orang dan barang, kelayakan mesin dan segala peralatan yang mendukung kinerja.

Saat ini terdapat kebijakan baru terkait dengan Pengalihan pengelolaan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah sebagai bentuk tindak lanjut kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal. Bentuk kebijakan tersebut dituangkan ke dalam Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Hal ini adalah titik balik dalam pengelolaan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan, dan pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor Perdesaan dan Perkotaan. Dengan pengalihan ini maka kegiatan proses pendataan, penilaian, penetapan, pengadministrasian, pemungutan/penagihan dan pelayanan PBB-P2 akan diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah (Kabupaten/Kota). Kabupaten Pematang sendiri mulai menerapkan kebijakan ini pada awal Januari 2013 lalu, dengan diadakannya *launching* sebagai peresmian bahwa PBB resmi menjadi pajak daerah.

Pada awal tahun pendaerahan PBB, organisasi tidak mampu mencapai target yang sudah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi berkaitan dengan adanya pengalihan kebijakan PBB menjadi pajak daerah ternyata belum optimal. berbagai permasalahan muncul seiring berjalannya kebijakan baru ini, baik permasalahan dalam hal teknis maupun sumber daya

manusia yang ada di dalamnya. Hal ini juga terkait dengan jumlah personil atau pegawai yang ada di seksi pendapatan lain-lain dengan jumlah 6 orang termasuk kepala seksi, sementara dua diantaranya merupakan IT dari PBB. Selain itu, kurangnya kesadaran masyarakat dalam pembayaran PBB juga menjadi salah satu penyebab utama tidak tercapainya target yang diberikan. Masyarakat masih memegang aturan seperti pada saat PBB ditangani oleh pusat. Padahal dengan adanya kebijakan berkaitan pengalihan PBB ini sudah tentu ada aturan baru yang melekat. Kurang tanggapnya masyarakat mengenai adanya aturan baru ini menjadi salah satu permasalahan yang cukup menghambat.

## **B. Tujuan**

1. Mendeskripsikan kinerja DPPKAD Kabupaten Pematang pada seksi pendapatan lain-lain berkaitan dengan adanya pengalihan PBB.
2. Mengidentifikasi dimensi-dimensi apa yang menghambat kinerja DPPKAD seksi pendapatan lain-lain Kabupaten Pematang terkait adanya pengalihan PBB.

## **C. Teori**

### **C.1 Administrasi Publik**

Chandler dan Plano dalam Harbani (2010:7) mengatakan bahwa administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.

Nicholas Henry dalam Harbani (2010:8) mendefinisikan administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperinta, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha

melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Ruang lingkup administrasi publik dapat dikatakan sangat luas tergantung kebutuhan atau masalah yang dihadapi masyarakat itu sendiri. Chandler dan Plano (1988:3) dalam Yeremias (2008:8) mengatakan bahwa apabila kehidupan manusia menjadi semakin kompleks permasalahannya, maka apa yang dikerjakan oleh pemerintah atau administrasi publik juga semakin kompleks.

Nicholas Henry (1995) dalam Yeremias (2008:8-9) memberikan beberapa ruang lingkup yang dapat dilihat dari unsur-unsur (selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri) berikut:

1. Organisasi publik, yang pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi, dan perilaku birokrasi.
2. Manajemen publik yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktifitas, anggaran publik, dan manajemen sumberdaya manusia.
3. Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintah dan etika birokrasi.

### **C.2 Paradigma Good Governance**

Paradigma 7 *Good Governance* merupakan wirausaha birokrasi (*New Public Management*) harus dijalankan berdasarkan prinsip pemerintahan yang baik. *New Public Management* berjalan seiring dengan *New Public Service*. *Government* adalah pemerintahan dan pelaksanaan *governance* yaitu tindakan, fakta, pola, dari kegiatan atau penyelenggaraan pemerintah (Sri Suwitri, 2011: 23) (dalam Sedarmayanti, 2003: 4). Pemerintah akan berjalan dengan baik apabila diikuti pemerintahan yang baik (*good governance*). Denhardt,

Denhardt (2003) menyatakan pencapaian *good governance* dalam *government* merupakan era *New Public Service* (NPS). *Good governance* tercipta apabila keseluruhan aktif aktif terlibat dalam proses pembuatan keputusan dan implementasi ataupun tidak diimplementasikan. Terdapat 8 karakteristik agar *good governance* yaitu partisipasi, *rule of law*, akuntabilitas, transparansi, responsive, efektif dan efisien, orientasi consensus dan *equity and inclusiveness*.

### **C.3 Kinerja**

Kinerja adalah penampilan hasil karya seseorang baik dalam hal baik dalam hal kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat berupa penampilan individu maupun kelompok kerja. Menurut Mahmudi (2005:21), kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2009:7-8) mengemukakan ada 3 level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi interkait dengan tujuan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu atau pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan, serta karakteristik individu.

Definisi kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Bastian dalam Hessel Nogi (2005 : 175) sebagai gambaran

mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Senada dengan pendapat Bastian dalam Hessel Nogi tersebut, *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* Tahun 2003 dalam Yeremias T. Keban (2004 : 193), juga menyebutkan kinerja dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009:7).

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi, karena apapun organisasinya kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif dan berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sebaliknya, tidak sedikit organisasi yang gagal karena factor kinerja sumber daya manusia, sehingga ada kesesuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau sumber daya manusia.

#### **C.4 Dimensi Kinerja**

Sudarmanto (2009:9), membicarakan kinerja akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja. Ukuran atau standar kinerja terkait dengan parameter-parameter

tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja dengan baik, banyak pakar atau ahli yang berpendapat tentang standar kinerja yang dapat digunakan, tetapi kebanyakan pendapat bervariasi.

Sudarmanto (2009:11-12) mendefinisikan dimensi pekerjaan sebagai kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran. Dimensi pekerjaan menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas di tempat kerja. Sementara itu, tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi suatu pekerjaan, dimensi kinerja memungkinkan proses deskriptif untuk mengambil suatu rute situasional dan personalisasi. Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran tersebut dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

John Miner dalam Sudarmanto (2007:12) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Pada konteks kinerja organisasi publik, Lembaga Administrasi Negara/LAN dalam Sudarmanto (2009:19) telah mengembangkan konsep dan ukuran kinerja cukup operasional. Menurut LAN, pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan

akuntabilitas. LAN menetapkan lima indikator organisasi yang telah dijadikan pedoman dan panduan bagi organisasi public dalam menyusun laporan kinerja, yaitu:

1. Masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan keluaran, seperti orang, dana, waktu, material, dan lain-lain.
2. Keluaran adalah segala sesuatu berupa produk atau jasa (fisik dan atau nonfisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan program berdasarkan masukan yang digunakan.
3. Hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Hasil merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat..
4. Manfaat adalah kegunaan suatu keluaran yang dirasakan langsung masyarakat. Manfaat dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.
5. Dampak adalah ukuran tingkat pengukuran social, ekonomi, lingkungan, atau kepentingan umum lainnya yang diimulai oleh capaian kinerja setiap indicator dalam suatu kegiatan.

Dwiyanto dalam Sudarmanto (2009:16) mengemukakan terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu:

1. Produktivitas, dengan mengukur tingkat efisiensi, efektivitas pelayanan, dan tingkat pelayanan publik dalam rangka mencapai hasil yang diharapkan.
2. Kualitas layanan, dengan mengukur kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.
3. Responsivitas, dengan mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan

program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4. Responsibilitas, menjelaskan atau mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
5. Akuntabilitas, seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi public tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki para *stakeholders*.

Dimensi kinerja yang baik memiliki sifat memotivasi dan mengarahkan untuk mencapai hasil terbaik. Fungsi dimensi kinerja adalah sebagai alat untuk perbaikan bukan pengendalian. Dimensi kinerja tersebut merupakan cermin bagi organisasi untuk merefleksikan berbagai aspek aktivitas organisasi. Pihak luar akan melihat organisasi dari cermin tersebut. Sementara, pihak internal organisasi harus memastikan bahwa dimensi kinerja yang dibuat tidak menimbulkan gambaran kinerja yang terdistorsi dan bias sehingga tidak sesuai dengan keadaan semestinya.

## **D. Metode**

### **D.1 Metode Penelitian**

Model penelitian yang digunakan pendekatan Kualitatif diskriptif, karena penulis melakukan penelitian dengan cara menggambarkan dan menggali informasi pada fenomena yang akan diteliti secara kualitatif.

### **D.2 Situs Penelitian**

Fokus pada penelitian ini adalah analisis kinerja organisasi seksi pendapatan lain-lain DPPKAD Kabupaten Pemalang (Studi Pelaksanaan Kebijakan PBB-P2) dan lokasi yang dijadikan sasaran adalah DPPKAD Kabupaten Pemalang

### **D.3 Subjek/Informan Penelitian**

Informan dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) kabupaten Pematang Jaya. Penelitian ini menggunakan teknik *snowball* dengan informan pertama yang ditunjuk adalah kepala seksi pendapatan lain-lain. Untuk informan selanjutnya akan ditunjuk atau ditentukan oleh kepala seksi pendapatan lain-lain.

### **D.4 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam hal ini peneliti menggunakan observasi terstruktur, karena peneliti langsung melakukan pengamatan ke lokasi penelitian yaitu DPPKAD Kabupaten Pematang Jaya; wawancara semiterstruktur di mana peneliti dapat lebih bebas melakukan wawancara dan wawancara terstruktur di mana peneliti tetap menggunakan *interview guide*; *studi dokumentasi* yang berupa data – data berupa gambar, artikel yang ada di Seksi Pendapatan Lain-Lain DPPKAD Kabupaten Pematang Jaya; studi kepustakaan berupa catatan transkrip, buku, surat kabar, dan lain sebagainya.

## **PEMBAHASAN**

Penelitian mengenai analisis kinerja organisasi seksi pendapatan lain-lain Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Pematang Jaya lebih menyoroti pada kinerja seksi pendapatan lain-lain berkaitan dengan adanya pengalihan kebijakan PBB dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Oleh sebab itu maka peneliti memfokuskan penelitian pada 5 dimensi kinerja organisasi yang diberikan oleh Dwiyanto. Berdasarkan penelitian di lapangan, ditemukan beberapa temuan dalam setiap dimensi yang digunakan.

Berikut ini analisis mengenai kinerja organisasi seksi pendapatan lain-lain di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pematang Jaya berdasarkan fenomena penelitian yang diamati.

Produktivitas disini merupakan pengukuran dari tingkat efektivitas,

efisiensi dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan, dalam hal ini adalah tujuan atau target dari organisasi itu sendiri. Produktivitas merupakan salah satu dimensi yang penting dalam penelitian ini karena berkaitan dengan pencapaian target PBB. Hasil penelitian dari dimensi produktivitas yang terdiri dari aspek tingkat efisiensi organisasi, permasalahan yang dihadapi organisasi, strategi organisasi dan tingkat efektivitas organisasi dapat dikatakan sudah berjalan cukup baik. Pada dimensi produktivitas, perlu ditingkatkan lagi adalah pada tingkat efisiensi organisasi yaitu pencapaian target yang kurang dan meningkatkan lagi strategi yang harus dilakukan organisasi untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi organisasi.

Selanjutnya orientasi kualitas layanan terhadap pelanggan merupakan salah satu tolak ukur dalam kinerja organisasi terutama yang bergerak dalam pelayanan masyarakat, yang berhadapan langsung dengan masyarakat. Mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh organisasi dalam hal ini pelayanan PBB adalah menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan suatu organisasi karena salah satu kewajiban organisasi publik terutama yang bergerak dalam pelayanan publik adalah melayani masyarakat, membuat masyarakat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi. Berdasarkan hasil penelitian mengenai dimensi orientasi kualitas layanan terhadap pelanggan yang terdiri dari aspek kepuasan pelanggan dalam menerima pelayanan, kelengkapan sarana prasarana, bentuk transparansi pelayanan, kemudahan layanan yang diberikan oleh organisasi dan kuantitas pelanggan yang komplain sudah dapat dikatakan cukup baik. Hanya saja yang perlu ditingkatkan lagi yaitu pada bentuk transparansi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, selain itu juga kelengkapan SDM yang dibutuhkan untuk menunjang kinerja organisasi terkait pelayanan kepada masyarakat.

Dimensi Responsivitas, mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat. Bentuk responsivitas dalam pelayanan PBB ini adalah pembuatan agenda berkaitan dengan keluhan masyarakat, adanya SOP berkaitan dengan penanganan keluhan dari masyarakat. Dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi dapat mengenali kebutuhan masyarakat, apa yang masyarakat butuhkan dan dalam hal ini adalah termasuk prioritas dalam pelayanan kepada masyarakat. Hasil penelitian mengenai dimensi responsivitas yang terdiri dari aspek kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan, penyusunan agenda berkaitan dengan kebutuhan masyarakat, prioritas dalam memberikan pelayanan pada masyarakat, dan kemampuan organisasi dalam menanggapi kebutuhan masyarakat dapat disimpulkan bahwa dimensi responsivitas pada seksi pendapatan lain-lain sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan tanggapnya organisasi terhadap kebutuhan dan keluhan dari masyarakat itu sendiri.

Dimensi responsibilitas menjelaskan atau mengukur kesesuaian pelaksanaan organisasi yang dilaksanakan berdasarkan peraturan dan kebijakan yang berlaku. Responsibilitas dalam organisasi pelayanan PBB ini berkaitan dengan adanya SOP yang berlaku. Apakah pelaksanaan pelayanan PBB ini sudah berdasarkan pada SOP dan peraturan yang berlaku. Hasil penelitian berkaitan dengan dimensi responsibilitas yang terdiri dari aspek tata cara penarikan dan pembayaran PBB, peraturan mengenai tata cara penarikan dan pembayaran PBB, kesesuaian antara SOP dengan pelayanan dan kepatuhan aparatur terhadap peraturan dapat dinilai cukup baik. Hal ini karena kurangnya SDM yang membuat organisasi tidak dapat menjalankan SOP yang ada secara optimal. Meskipun sudah terbilang baik, namun kurangnya SDM tetap menjadi persoalan yang serius bagi organisasi, sehingga pada dimensi

responsibilitas dalam kinerja seksi pendapatan lain-lain dikatakan cukup baik.

Akuntabilitas merupakan seberapa kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu tunduk pada pejabat politik. Tanggungjawab dari organisasi terhadap pelayanan yang diberikan atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki para *stakeholders*. Hasil penelitian mengenai dimensi akuntabilitas yang terdiri dari aspek pertanggungjawaban organisasi terhadap pelayanan yang diberikan, sikap aparatur dalam memberikan pelayanan, dan pemberitahuan informasi mengenai pelayanan PBB, dapat dilihat bahwa dimensi ini cukup baik. Dikatakan cukup baik dikarenakan kurangnya aspek mengenai informasi yang diberikan organisasi kepada masyarakat.

Tabel Hasil Penelitian Analisis Kinerja Organisasi Seksi Pendapatan Lain-Lain dalam Pelaksanaan Pengalihan Kebijakan PBB-P2 di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pematang

No	Dimensi Kinerja Organisasi	Hasil Penelitian
1	Produktivitas	Cukup Baik
2	Orientasi Kualitas Layanan terhadap Pelanggan	Cukup Baik
3	Responsivitas	Baik
4	Responsibilitas	Cukup Baik
5	Akuntabilitas	Cukup Baik
<b>Kesimpulan</b>		<b>Cukup Baik</b>

Tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan berkaitan dengan kinerja organisasi seksi pendapatan lain-lain

terkait dengan pelaksanaan pengalihan kebijakan PBB-P2 di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pemalang cukup baik. Hal ini terlihat dari berbagai dimensi yang digunakan peneliti sebagai fenomena penelitian yang diamati. Dari kelima dimensi yang digunakan, dapat terlihat bahwa hanya satu dimensi yang dinilai baik, yaitu dimensi responsivitas. Sementara keempat dimensi lainnya berjalan cukup baik. Penilaian kinerja cukup baik saja tentu kurang bagi organisasi, terutama yang bergerak di bidang pelayanan publik.

## **PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti mengenai Analisis Kinerja Organisasi Seksi Pendapatan Lain-Lain dalam Pelaksanaan Pengalihan Kebijakan PBB-P2 di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pemalang dapat ditarik kesimpulan bahwa kerjanya dinyatakan cukup baik. Hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa kekurangan dalam kinerja seksi pendapatan lain-lain. Dimensi-dimensi yang digunakan peneliti untuk mengetahui kinerja seksi pendapatan lain-lain DPPKAD Kabupaten Pemalang antara lain dimensi produktivitas, dimensi orientasi kualitas layanan terhadap pelanggan, dimensi responsivitas, dimensi tanggung jawab dan dimensi akuntabilitas. Dari kelima dimensi tersebut, terdapat empat dimensi yang masih mendapat penilaian yang cukup baik.

Berikut adalah dimensi penghambat kinerja seksi pendapatan lain-lain, diantaranya:

#### **a. Dimensi Produktivitas**

Pada dimensi ini, ditemukan beberapa permasalahan, yaitu:

- Tidak tercapainya target PBB pada tahun 2013 terkait dengan aturan baru yang ditetapkan sejak pengalihan kebijakan PBB-P2 mulai dilaksanakan dan juga kurangnya kesadaran

masyarakat mengenai adanya aturan baru.

- Kurangnya sumber daya manusia pada pelaksanaan PBB. Hal ini menghambat kinerja seksi pendapatan lain-lain dalam melayani masyarakat berkaitan dengan PBB.
- b. Dimensi Orientasi Kualitas Layanan terhadap Pelanggan

Permasalahan dalam dimensi ini adalah tidak adanya bentuk fisik SOP berupa poster maupun papan informasi mengenai kejelasan waktu dan biaya kepada masyarakat secara jelas.

#### **c. Dimensi Tanggung Jawab**

Permasalahan yang ditemukan dalam dimensi ini adalah kurangnya sumber daya manusia yang menunjang kinerja seksi pendapatan lain-lain dalam melaksanakan pengalihan kebijakan PBB-P2.

#### **d. Dimensi Akuntabilitas**

Permasalahan yang dihadapi adalah kurangnya kejelasan mengenai informasi tata cara penarikan dan pembayaran PBB. Sejauh ini informasi yang diberikan oleh pihak seksi pendapatan lain-lain hanya berupa sosialisasi tentang tata cara penarikan dan pembayaran PBB. Tidak adanya papan informasi dalam ruang pelayanan mengurangi kejelasan bagi masyarakat dalam mendapatkan informasi.

## **B. Saran**

Berdasarkan permasalahan dan kekurangan yang ditemukan di seksi pendapatan lain-lain DPPKAD Kabupaten Pemalang terkait dengan pelimpahan kebijakan PBB-P2, maka dalam penelitian ini, peneliti memberikan rekomendasi yaitu dengan meningkatkan kinerja seksi pendapatan lain-lain dalam melakukan pelayanan PBB. Rekomendasi yang dapat diberikan peneliti terkait dengan permasalahan dalam dimensi kinerja organisasi seksi pendapatan lain-lain DPPKAD Kabupaten Pemalang yaitu sebagai berikut:

#### **a. Dimensi Produktivitas**

Untuk lebih mengoptimalkan dimensi produktivitas dalam kinerja organisasi seksi pendapatan lain-lain

DPPKAD Kabupaten Pemalang, upaya yang dapat dilakukan yaitu:

- Sosialisasi berkelanjutan terkait dengan adanya peraturan baru berkaitan dengan pendaerahan PBB. Tidak hanya melalui sosialisasi tatap muka, sebaiknya pihak seksi pendapatan lain-lain selaku pelaksana PBB juga melakukan pengadaan pamflet maupun poster yang di tempatkan di seluruh kecamatan se Kabupaten Pemalang.
- Pengadaan sumber daya manusia untuk menunjang kinerja seksi pendapatan lain-lain dalam menyelesaikan tugasnya di bidang PBB.

b. Dimensi Orientasi kualitas layanan terhadap pelanggan

Untuk mengatasi permasalahan dalam dimensi ini, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan pengadaan papan informasi di ruang pelayanan PBB. Setelah dilakukan pengadaan, agar dapat di *update* berkaitan dengan informasi yang akan diberikan pihak seksi pendapatan lain-lain kepada masyarakat.

c. Dimensi Responsibilitas

Mengatasi permasalahan yang terdapat pada dimensi ini, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan pengadaan sumber daya manusia dengan jumlah yang sesuai dengan yang terdapat pada SOP Pelayanan PBB guna menunjang kinerja organisasi untuk memnuhi kebutuhan masyarakat.

d. Dimensi Akuntabilitas

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang terdapat dalam dimensi ini adalah dengan pengadaan papan informasi maupun poster yang di sebarakan di seluruh kecamatan di Kabupaten Pemalang. Upaya ini merupakan sosilasisasi secara tertulis kepada masyarakat agar masyarakat juga mendapatkan informasi meskipun tidak datang langsung ke kantor pelayanan PBB di DPPKAD Kabupaten Pemalang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baban Sobandi dkk. 2006. *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*. Bandung.
- Dewi, I. C. 2011. *Pengantar Ilmu Administrasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Dharma, S. 2005. *Manajemen Kinerja (falsafah teori dan penerapannya)*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Keban, Yeremias T, 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu, Edisi Kedua. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Penerbit Gaya Media.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Pasolong, Herbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Ruky, A., S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Bandung: Fokusmedia.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kopetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT Rafika ADITAMA.
- Syafiie, I. K. 2006. *Ilmu Administrasi Publik (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.