

# **Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong**

Johanis A. Ngoranubun

Program Studi Ilmu Pemerintahan, FISIP, Universitas Muhammadiyah Sorong, Indonesia

## **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah, 1) Untuk mengetahui efektivitas organisasi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong. 2) Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yang mana metode ini merupakan tipe penelitian yang bukan bermaksud untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala, keadaan atau fenomena sosial tertentu. Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data antara lain dengan cara: Wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Efektivitas organisasi Dispenda pada elemen produktivitas menunjukkan tingkat perkembangan yang belum optimal karena kontribusi PAD terhadap APBD hanya mencapai 3,75 %, walaupun dari waktu pengamatan penelitian tahun 2008 sampai tahun 2012 ada peningkatan kontribusi pemasukkan pajak dan retribusi daerah, namun hal itu disebabkan oleh rendahnya target pajak dari potensi pajak yang ada, sehingga hal ini menunjukkan bahwa target penerimaan pajak dengan realisasinya pada tahun anggaran yang sedang berjalan tidak ada kesenjangan. Sedangkan elemen kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak optimal yang disebabkan oleh minimnya insentif yang diterima para pegawai dan staf di kantor Dispenda dan terindikasi pula pada lamanya penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan waktu dua atau tiga hari dalam pelayanan kepada para wajib pajak daerah di Kota Sorong.

**Kata Kunci :** Efektivitas, Organisasi, Pendapatan Daerah

## **PENDAHULUAN**

Desentralisasi otonomi yang diberikan kepada daerah akan menjadi kekuatan bagi pemerintah daerah kabupaten dan kota untuk mengurus, mengatur dan menyelenggarakan rumah tangganya sendiri, tetapi sekaligus menjadi beban tanggung jawab dan kewajiban daerah dengan konsekuensi bertambahnya beban kebutuhan pembiayaan daerah yang dapat menjadi tantangan bagi daerah dalam berotonomi. Namun disisi lain otonomi daerah merupakan pula peluang bagi daerah kabupaten dan kota untuk menggali, mengelola dan memanfaatkan sumber daya/potensi riil yang dimiliki untuk kepentingan pembangunan daerah sampai ke daerah pedalaman. Otonomi daerah yang dititikberatkan pada daerah kabupaten dan kota menurut Smith (dalam Syarif Hidayat, 2000: 78) dapat dibedakan dalam 2 sudut pandang yaitu kepentingan Pemerintah Pusat dan kepentingan Pemerintah

Daerah yaitu: 1) Kepentingan Pemerintah Pusat mempunyai 4 tujuan utama yaitu: pendidikan politik, pelatihan kepemimpinan, menciptakan stabilitas politik dan mewujudkan demokrasi sistem pemerintahan. 2) Kepentingan Pemerintah Daerah dengan tujuan utama adanya kebijakan desentralisasi otonomi daerah adalah mewujudkan apa yang disebut *political equality*.

Sejalan dengan pandangan tersebut diatas, maka untuk melaksanakan otonomi daerah setidaknya ada 4 elemen dasar yang diserahkan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Keempat elemen tersebut menurut Hirotsume (1999) adalah a) Fungsi pelimpahan wewenang (devolusi), b) Fungsi Anggaran, c) Staf, dan d) Fasilitas. Dalam pelaksanaan keempat elemen dasar tersebut selanjutnya menjadi kewenangan daerah mengelolanya secara efisien dan efektif sehingga tercapai kemandirian daerah dalam melaksanakan fungsinya. Demikian pula dengan otonomi, daerah kabupaten dan kota berhak memiliki otoritas tersebut kelembagaan daerah, kebijakan pemerintah dan pembangunan dan pengelolaan keuangan daerah. Dengan ketiga otoritas tersebut daerah kabupaten dan kota dapat mengambil inisiatif sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan di daerah, baik menyangkut perlengkapan, keorganisasian maupun pembiayaan. Upaya peningkatan PAD khususnya Pajak Daerah merupakan hal yang perlu mendapat perhatian dari pemerintah daerah Kota Sorong dalam pelaksanaan otonomi daerah, karena dengan meningkatnya jumlah pemasukan dari pos pajak daerah maka akan membesar pula kontribusinya terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Dimana hal itu merupakan prasyarat daerah untuk membiayai sendiri kebutuhan rumah tangganya sebagai daerah otonom. Meskipun secara absolut selama dua tahun anggaran Pendapatan Asli Daerah Kota Sorong mengalami peningkatan, tetapi pada tahun 2008 terjadi penurunan. Hal itu tentu saja berdampak pada menurunnya pendapatan asli daerah khususnya dari sektor pajak. Adapun dasar pengukuran efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong selama ini masih dititik beratkan pada keberhasilan dalam mencapai target penerimaan dan retribusi daerah, bukan pada kemampuan melayani publik. Pengukuran yang demikian bagi organisasi non profit/lembaga pemerintahan kurang cocok. Karena adanya peran ganda yaitu lembaga penerima dan sekaligus sebagai pelayan publik. Oleh karenanya bagi lembaga dispenda yang tidak dapat mencapai target penerimaan pada suatu

periode tertentu belum tentu disebut gagal, diperlukan satu ukuran efektivitas organisasi yang dianggap relatif obyektif.

Sehubungan dengan realitas menurunnya pendapatan asli daerah khususnya dari Pajak Daerah serta masih jauhnya jumlah pendapatan dari sektor ini dari harapan, maka sebaiknya perlu dikaji ulang mengenai Efektivitas Organisasi Dispenda Kota Sorong yakni dalam kebijakan pelaksanaan pemungutan Pajak Daerah dan retribusi daerah yang dilaksanakan di Kota Sorong. Dalam kondisi seperti ini, maka efektivitas organisasi dan kondisi lingkungan serta kebijakan manajemen akan sangat menentukan tingkat keberhasilan pelaksanaan pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dalam peningkatan pendapatan asli daerah. Mencermati kondisi tersebut, maka untuk mewujudkan peningkatan penerimaan pendapatan asli daerah Kota Sorong, langkah yang paling tepat adalah mengkaji ulang mengenai bagaimana efektivitas organisasi dalam pelaksanaan pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang dilaksanakan di Kota Sorong baik dari segi sumber daya manusia yakni pegawai dan petugas pemungut pajak dan retribusi maupun dari segi masyarakat dan kondisi wilayah di Kota Sorong. Berdasarkan fenomena di atas maka tujuan penelitian ini adalah, 1) Untuk mengetahui efektivitas organisasi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong. 2) Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yang mana metode ini merupakan tipe penelitian yang bukan bermaksud untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala, keadaan atau fenomena sosial tertentu. Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data antara lain dengan cara: Wawancara, observasi dan dokumentasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

## **Efektivitas Organisasi Dispenda Kota Sorong**

Hasil analisis terhadap kinerja efektivitas organisasi Dispenda berdasarkan ukuran-ukuran dalam rangka penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **Produktivitas**

Produktivitas lebih berorientasi pada tingkat kinerja barang atau jasa yang dihasilkan pada tataran mutu yang dapat diterima oleh pemberi mandat dan hal itu dapat memenuhi target kinerja yang dimaksudkan, maka analisis yang digunakan pada ukuran produktivitas ini akan terfokus pada kontribusi pajak daerah dan target realisasi serta pertumbuhan PAD dalam 5 tahun terakhir yang dihasilkan oleh Dispenda Kota Sorong.

### **Kontribusi pajak daerah**

Kemampuan daerah dalam memajukan perekonomian daerahnya terlihat dari perkembangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang positif disisi penerimaan; dan peranannya dari tahun ketahun yang semakin meningkat. Pendapatan Asli Daerah merupakan salah satu sumber utama keuangan daerah untuk membiayai pengeluaran rutin dan pembangunan disamping penerimaan lainnya berupa bagi hasil pajak/bukan pajak, bantuan pembangunan serta pinjaman daerah. Keuangan daerah merupakan salah satu faktor terpenting dalam menganalisa potensi dan kebutuhan daerah. Perkembangan Pendapatan Asli Daerah mengalami penurunan dan kemudian mengalami kenaikan secara drastis. Pada tahun anggaran 2008 mengalami penurunan sebesar minus 14,32% disebabkan karena perubahan tahun anggaran menjadi 9 bulan. Sedangkan pada tahun 2012 mengalami kenaikan secara drastis yaitu sebesar 493,54% disebabkan karena mulai membaiknya kondisi perekonomian.

**Tabel 1**

Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah Kota Sorong Dari Tahun 2008/2009-2012

<b>No.</b>	<b>Tahun Anggaran</b>	<b>Realisasi PAD</b>	<b>Pertumbuhan (%)</b>
1	2008	2.409.467.452,53	
2	2009	2.274.338.260,00	(5,61)
3	2010	1.948.601.572,00	(14,32)
4	2011	8.216.119.222,00	321,64
5	2012	48.765.858.415,00	493,54
<b>Rata-rata</b>			<b>198,81</b>

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong, 2008-2012, data diolah

Besarnya kontribusi Pendapatan Asli Daerah terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) menunjukkan tingkat ketergantungan kabupaten terhadap Pemerintah Pusat. Kontribusi PAD Tahun 2008 sampai dengan 2012 dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

**Tabel 2**  
Kontribusi Pendapatan Asli Daerah terhadap APBD Kota Sorong Tahun Anggaran 2008 – 2012

<b>Tahun Anggaran</b>	<b>PAD</b>	<b>APBD</b>	<b>Kontribusi (%)</b>
2008	2.409.467.452,53	87.911.212.391,69	2,74
2009	2.274.338.260,00	91.705.172.084,69	2,48
2010	1.948.601.572,00	149.201.293.384,00	1,31
2011	8.216.119.222,00	420.247.914.956,00	1,96
2012	48.765.858.415,00	475.399.275.909,00	10,26
<b>Rata-rata</b>			<b>3,75</b>

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong, 2008-2012, data diolah

Dari data tersebut diatas dapat dilihat bahwa Pendapatan asli Daerah memberikan kontribusi rata-rata sebesar 3,75% pertahun. Kontribusi Pendapatan Asli Daerah dari tahun 2008/2009 mengalami penurunan yaitu dari 2,74% menjadi 1,96% pada tahun 2011. Pada tahun 2012 mengalami kenaikan yang cukup besar yaitu menjadi 10,26%. Untuk mengetahui kontribusi pajak daerah terhadap penerimaan asli daerah dan APBD di Kota Sorong selama tahun 2008/2009 sampai dengan tahun 2012 dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3**  
Kontribusi Realisasi Pajak Daerah terhadap PAD dan APBD

Kota Sorong Tahun Anggaran 2008/2009 sampai Tahun 2012

<b>Tahun Anggaran</b>	<b>Pos Pajak Daerah</b>	<b>PAD</b>	<b>Kontribusi thd PAD (%)</b>	<b>APBD</b>	<b>Kontribusi thd APBD (%)</b>
2008	499.577.239,50	2.409.467.452,53	20,73	87.911.212.391,69	0,57
2009	415.241.930,00	2.274.338.260,00	18,26	91.705.172.084,69	0,45
2010	497.870.692,00	1.948.601.572,00	25,55	149.201.293.384,00	0,33
2011	1.259.605.287,00	8.216.119.222,00	15,33	420.247.914.956,00	0,30
12	1.399.116.393,00	#####	2,87	475.399.275.909,00	0,29
<b>Rata-rata</b>			<b>16,55</b>		<b>0,39</b>

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong, 2008-2012, data diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kontribusi pajak daerah Kota Sorong terhadap Pendapatan Asli Daerah setiap tahunnya masih berfluktuatif yaitu pada tahun anggaran 2008/2009 sebesar 20,73%, tahun anggaran 2009/2010 sebesar 18,26%, tahun 2008 sebesar 25,55%, kemudian tahun anggaran 2011 sebesar 15,33% dan tahun anggaran 2012 sebesar 2,87% atau rata-rata kontribusinya selama lima 16,55%. Retribusi Daerah yang selanjutnya disebut retribusi, 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. Selama periode tahun anggaran 2008 sampai dengan 2012, jenis retribusi yang memberikan sumbangan terhadap total penerimaan retribusi daerah di Kota Sorong adalah retribusi pelayanan kesehatan, selama periode pengamatan memberikan kontribusi rata-rata sebesar 25,07%. Tiga peringkat terbesar berikutnya berturut-turut adalah retribusi izin mendirikan bangunan (22,21%), retribusi pasar (13,01%) dan pemakaian kekayaan daerah (7,18%) .

**Target realisasi dan pertumbuhan PAD dalam 5 tahun terakhir**

Adapun potret dari target maupun realisasi APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Dan PAD (Pendapatan Asli Daerah), di Kota Sorong pada lima tahun berturut-turut ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4**  
Target dan Realisasi PAD dan APBD Kota Sorong

Tahun Anggaran	PAD			APBD		
	Target	Realisasi	% Realisasi	Target	Realisasi	% Realisasi
2008	2.304.096.295,00	2.409.467.452,53	104,57	92.472.660.444,36	87.911.212.391,69	95,07
2009	3.393.938.400,00	2.274.338.260,00	67,01	157.339.486.713,35	91.705.172.084,69	58,28
2010	2.331.773.507,00	1.948.601.572,00	83,57	187.185.420.600,00	149.201.293.384,00	79,71
2011	5.773.915.000,00	8.216.119.222,00	142,30	488.158.256.264,00	420.247.914.966,00	86,09
2012	5.305.299.790,00	48.765.858.415,00	919,19	489.901.218.347,00	475.399.275.909,00	97,04
	Rata-rata		263,33			83,24

Sumber: Dinas pendapatan Daerah Kota Sorong, 2008-2012, data diolah

Dari data tabel 4 bahwa antara target dengan realisasi terjadi gap atau kesenjangan. Pada tahun anggaran 2008, 2009, 2011 dan tahun 2012 target dari PAD dapat tercapai. Pada tahun 2008/2009 realisasi dapat mencapai 104,57%; tahun 2011 realisasi mencapai 142,30%; dan pada tahun 2012 realisasi PAD mencapai 919,19%. Sedangkan tahun anggaran 2009/2010 dan 2010 target PAD tidak dapat tercapai. Pada tahun anggaran 2009/2010 realisasi PAD sebesar 67,01%; dan pada tahun anggaran 2010 PAD hanya mencapai 83,57%. Untuk realisasi APBD dari tahun anggaran 2008/2009 sampai pada tahun anggaran 2012 realisasi belum pernah mencapai target yang diharapkan. Selama kurun waktu 5 tahun tersebut rata-rata realisasi mencapai 83,24%. Kenaikan yang fantastis tersebut diatas menunjukkan bahwa selama ini Dispenda Kota Sorong dalam menetapkan target pajak terlalu rendah daripada potensi pajak yang dimiliki oleh Kota Sorong. Koreksi ini dapat dilakukan karena hambatan reformasi dan desakan dari anggota legislatif (DPRD setempat) untuk menetapkan target pajak yang realistis dan sesuai dengan kondisi Kota Sorong.

### **Hubungan Antara Struktur Dan Efektivitas Organisasi**

Struktur organisasi yang dibentuk idealnya untuk menjalankan fungsi organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pada analisis yang dilakukan terhadap faktor struktur organisasi yang mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dispenda, temuan di lapangan menunjukkan bahwa penempatan individu tidak optimal dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Demikian pula pemanfaatan teknologi yang dipergunakan tidak optimal, maka akan mempengaruhi tingkat pencapaian efektivitas organisasi. Melalui pengoperasian komputer, maka semua tahapan atau proses kerja di Dispenda akan menjadi cepat, efisien dan memiliki tingkat akurasi yang tinggi pula. Penggunaan teknologi komputer mampu mempercepat pekerjaan terutama pada tiap tahapan yang ada, baik pada

proses pendaftaran wajib pajak dan tagihan pajak daerahnya, proses penetapan pajak, proses pembukuan, maupun proses penagihan pajaknya. Jika kondisi dapat dicapai, maka secara otomatis efektivitas organisasi akan tercapai pula.

### **Hubungan Antara Kerjasama Instansi Lain Dan Efektivitas Organisasi**

Hubungan kerjasama antar instansi dibutuhkan agar pelaksanaan pembangunan di wilayah Kota Sorong dapat berlangsung sesuai dengan Program Kerja Daerah setempat. Dengan adanya kerjasama yang harmonis dengan instansi vertikal terkait seperti kantor Bappeda maupun Dinas lainnya seperti Dinas Pariwisata dan Dinas Pasar, maka tujuan organisasi Dispenda akan mudah dicapai. Efektivitas Dispenda akan terukur dari berapa banyak pajak daerah yang dapat dikumpulkan oleh Dispenda. Kerjasama antar instansi terkait ini akan memberikan peluang bagi pemasukkan kas daerah yang besar karena adanya dukungan dari Dinas lainnya.

### **Hubungan Antara Kemampuan Administratif Pegawai Dan Efektivitas Organisasi**

Faktor kemampuan administratif pegawai sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dispenda menunjukkan bahwa jenjang pendidikan formal pegawai belum sepenuhnya memenuhi syarat karena masih didominasi oleh lulusan SLTA (SMU) yang mencapai 52,63 % dari total pegawai yang ada yang tentunya sukar untuk beradaptasi dengan perkembangan jaman yang membutuhkan pelayanan yang cepat dengan kandungan teknologi komputer yang terintegrasi, sementara jenjang pendidikan karier belum optimal yang disebabkan oleh minimnya dukungan dana bagi pendidikan fungsional untuk peningkatan kinerja para pegawai dan staf yang berada di lingkungan kantor Dispenda Kabupaten Kota Sorong.

### **Hubungan Antara Perencanaan Program Kerja Dan Efektivitas Organisasi**

Temuan emperikal menunjukkan bahwa kantor Dispenda Kota Sorong memiliki perencanaan program kerja yang rutin yang terindikasi dari adanya program kerja yang dimiliki oleh organisasi, namun program kerja ini diimplementasi secara tidak optimal yang terindikasi dari belum adanya dukungan komputerisasi dalam semua tahapan kerja, dan kinerja pelayanan yang lambat. Pada unit-unit yang ada di lingkungan internal

organisasi program kerja yang ada tercermin dari adanya pertemuan rutin, baik mingguan maupun bulanan yang dilakukan di kantor Dispenda untuk mendiskusikan hambatan dan jalan keluar bagi percepatan pelayanan pajak daerah kepada para wajib pajaknya, namun hasil dari pertemuan tersebut belum terimplementasi secara optimal untuk meningkatkan efektivitas organisasi Dispenda.

### **Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Efektivitas Organisasi**

Temuan yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat efektivitas organisasi Dispenda Kota Sorong tidak optimal, dan ternyata terindikasi dari rasa kepuasan kerja yang tidak optimal pula dari para karyawan dan staf yang ada. Kepuasan kerja yang diukur dari insentif yang diterima karyawan ternyata belum memuaskan, sehingga secara otomatis berdampak pada tingkat efektivitas yang dapat dicapai oleh organisasi Dispenda Kota Sorong. Kepuasan kerja yang tidak optimal inipun tercermin dari lamanya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan Dispenda Kota Sorong. Kondisi ini sesungguhnya merupakan konsekwensi dari rasa tidak puas yang dialami oleh para karyawan, sehingga gairah kerja yang ada menjadi tidak optimal dan berakibat pada keterlambatan penanganan pekerjaan yang ada.

### **KESIMPULAN**

Kesimpulan : 1) Efektivitas organisasi Dispenda pada elemen produktivitas menunjukkan tingkat perkembangan yang belum optimal karena kontribusi PAD terhadap APBD hanya mencapai 3,75 %, walaupun dari waktu pengamatan penelitian tahun 2008 sampai tahun 2012 ada peningkatan kontribusi pemasukkan pajak dan retribusi daerah, namun hal itu disebabkan oleh rendahnya target pajak dari potensi pajak yang ada, sehingga hal ini menunjukkan bahwa target penerimaan pajak dengan realisasinya pada tahun anggaran yang sedang berjalan tidak ada kesenjangan. Sedangkan elemen kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak optimal yang disebabkan oleh minimnya insentif yang diterima para pegawai dan staf di kantor Dispenda dan terindikasi pula pada lamanya penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan waktu dua atau tiga hari dalam pelayanan kepada para wajib pajak daerah di Kota Sorong. 2) Pada analisis yang dilakukan terhadap faktor struktur organisasi yang mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dispenda, temuan di lapangan menunjukkan bahwa penempatan individu tidak optimal dengan latar

belakang pendidikan yang dimilikinya. Demikian pula pemanfaatan teknologi yang dipergunakan tidak optimal, dalam hal pengoperasian komputer bagi peningkatan pelayanan kepada para wajib pajak daerah, terutama pada tiap tahapan yang ada, baik pada proses pendaftaran wajib pajak dan tagihan pajak daerahnya, proses penetapan pajak, proses pembukuan, maupun proses penagihan pajaknya. 3) Faktor lain yang mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dispenda Kota Sorong yaitu faktor kerjasama dengan instansi lain menunjukkan bahwa kerjasama rutin dengan instansi teknis lainnya seperti Bappeda, BPS, dan Setda berjalan secara rutin, namun kerjasama ini belum memberikan kontribusi yang optimal bagi peningkatan efektivitas organisasi Dispenda dalam hal pemungutan pajak daerah di wilayah Kota Sorong. Sementara pada lingkungan internal organisasi yaitu pada tingkat unit teknis Dispenda belum berjalan optimal yang terindikasi pada lamanya pelaporan hasil pemungutan pajak, dan proses pelayanan pajak yang membutuhkan dua atau tiga hari kerja sejak dimasukkannya SPT dari para wajib pajak daerah. 4) Faktor kemampuan administratif pegawai sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dispenda menunjukkan bahwa jenjang pendidikan formal pegawai belum sepenuhnya memenuhi syarat karena masih didominasi oleh lulusan SLTA (SMU) yang mencapai 52,63 % dari total pegawai yang ada yang tentunya sukar untuk beradaptasi dengan perkembangan jaman yang membutuhkan pelayanan yang cepat dengan kandungan teknologi komputer yang terintegrasi, sementara jenjang pendidikan karier belum optimal yang disebabkan oleh minimnya dukungan dana bagi pendidikan fungsional untuk peningkatan kinerja para pegawai dan staf yang berada di lingkungan kantor Dispenda Kota Sorong. 5) Faktor perencanaan program kerja menunjukkan bahwa kantor Dispenda Kota Sorong memiliki perencanaan program kerja yang rutin yang terindikasi dari adanya program kerja yang dimiliki oleh organisasi, namun program kerja ini diimplementasi secara tidak optimal yang terindikasi dari belum adanya dukungan komputerisasi dalam semua tahapan kerja, dan kinerja pelayanan yang lambat. Pada unit-unit yang ada di lingkungan internal organisasi program kerja yang ada tercermin dari adanya pertemuan rutin, baik mingguan maupun bulanan yang dilakukan di kantor Dispenda untuk mendiskusikan hambatan dan jalan keluar bagi percepatan pelayanan pajak daerah kepada para wajib pajaknya, namun hasil dari pertemuan tersebut belum terimplementasi secara optimal untuk meningkatkan efektivitas organisasi Dispenda. 6) Temuan dari penelitian ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari karyawan Dispenda Kota Sorong belum optimal, yang disebabkan oleh kurangnya insentif yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari penghargaan pihak manajemen kepada para karyawan. Kepuasan kerja ini juga terindikasi dari lamanya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan yang diakibatkan oleh rasa kurang puas terhadap kurangnya penghargaan yang diberikan kepada karyawan di kantor Dispenda Kota Sorong.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, 1987, *Beberapa Pemikiran tentang Otonomi Daerah*, Media Sarana Press, Jakarta.
- Bratakusumah, Supriady dan Dadang, Solihin, 2001, *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Danim, Sudarman, 2000, *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*, Bumi Aksara. Cetakan Kedua, Jakarta.
- Davey, K.K., 1998, *Pembiayaan Pemerintah Daerah Di Indonesia*, UI-Press, Jakarta.
- Devas Nick, dkk., 1989, *Keuangan Pemerintah Daerah Di Indonesia*, UI-Press, Jakarta.
- Digman, Laser A, 1996, *Strategic Management: Concepts, Decision, Cases Business Publication*, Inc. Plano, Texas.
- Dunn, William N., 1998, *Analisa Kebijaksanaan Publik*, Penyadur Drs. Mudjahir Darwin, MSc, Cetakan Ketiga, Hanindita Graha Widya, Yogyakarta.
- Effendi, Sofian, 2001, *Materi Kuliah Analisis Kebijakan Publik*, MAP UGM, Yogyakarta.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., 1995, *Organizations Behavior Structure and Process*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Grant, Robert M., 1999, *Analisis Strategi Kontemporer Konsep, Teknik, Aplikasi*, Erlangga, Yogyakarta.
- Hardjito, Dydiet, 2001, *Teori Organisasi Dan Teknik Pengorganisasian*, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Hidayat, Syarif, 2000, *Dilema Otonomi Daerah, Perluasan Wewenang Daerah vs Wewenang Elite Politik Daerah*, Jurnal Analisis CSIS Tahun XXIX/No. 1

- Keban, T, Yeremias, 1999, *Capacity Building sebagai Prakondisi dan Langkah Strategis Bagi Perwujudan Otonomi Daerah Di Indonesia*, PJK Volume 3 No. 2 Yogyakarta.
- Koentjoroningrat, 1981, *Metode Penelitian Masyarakat*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Mardiasmo, 2001, *Perpajakan*, Andi, Yogyakarta.
- Maulana, Agus, 1994, *Manajer 107 strategi, Formulasi dan Implementasi dan Pengendalian*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Munawir, 2000, *Perpajakan*, Liberty, Yogyakarta.
- Pearce II, John A dan Richard B, Robinson, JR., 1997, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Jilid Satu), Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Putra, Fadillah, 2001, *Paradigma Kritis Dalam Studi Kebijakan Publik, Perubahan dan inobvasi Kebijakan Publik dan Ruang Partisipasi Masyarakat Dalam Proses Kebijakan Publik*, Pustaka Pelajar, Cetakan Pertama, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2000, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, PT. Gramedia Utama, Jakarta.
- Rihu Kaho, Josef, 1998, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Rajawali Press, Jakarta.
- Salusu, J., 1998, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Siagian, Sondang. P., 1998, *Management Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi, 1982, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Steers, Richard M., 1985, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, 1999, *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Surachmad, Winarno, 1990, *Pengantar Penelitian Ilmiah (Dasar Metode dan teknik)*, Trasi, Bandung.
- Syamsi, Ibnu, 1984, *Dasar-Dasar Kebijakan Keuangan Negara*, PT. Renika Cipta, Jakarta.
- Thoha, M., 1993, *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosa dan Intervensi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

Wahab, Solochin, Abdul, 1997, *Analisis Kebijaksanaan, Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.

Wibawa, Samodra., 1994, *Kebijakan Publik Proses dan Analisis*, Intermedia, Jakarta.