

KINERJA PEGAWAI DI KANTOR DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH PEMERINTAHAN KOTA SERANG

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial pada Program
Studi Ilmu Administrasi Negara



Oleh :
EVA NURLIANA
NIM. 062427

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
SERANG – BANTEN
2011**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Eva Nurliana

NIM : 062427

Tempat Tanggal Lahir : Pandeglang, 3 januari 1989

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul KINERJA PEGAWAI DI KANTOR DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH PEMERINTAHAN KOTA SERANG adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari skripsi ini terbukti mengandung unsur plagiat, maka gelar kesarjanaan saya bisa dicabut.

Serang, Oktober 2011

Eva Nurliana

Alhamdulillah Robil' alamin.....

Syukurku hanya padamu ya Allah...

"Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap".(QS. Alam-Nasyrah: 5-8)

***K**ita dapat dikenal dari pengetahuan orang lain, tapi kita tidak dapat menjadi bijaksana karena kebijaksanaan orang lain.*

Mengetahui bukan berarti bijaksana.....

Tetapi, kebijaksanaan yang sesungguhnya adalah tahu bagaimana menggunakan pengetahuan.

Bersyukur adalah kunci kesuksesan..

Bersabar dan terus ikhtiar...

Kesuksesan pasti kan di dapat..

Kunci kesuksesan sangatlah mudah

Liatlah ke bawah jangan liat ke atas...

Ku persembahkan hasil karya kecilku ini Untuk:

Kedua orang tuaku tercinta, dan adikku tersayang.

Terima kasih untuk segalanya...

ABSTRAK

Eva Nurliana, Nim 062427, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa 2011, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program studi Ilmu Administrasi Negara, kinerja pegawai pada kantor Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang. Pembimbing I, Dr. Agus Sjafari, M.Si, Pembimbing II, Rina Yulianti S.Ip, M.Si

Kata kunci : Kinerja, Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah kota Serang. Dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang penilaian kinerja penting bagi setiap pegawai dan tentunya sangat berguna untuk menentukan kebijakan-kebijakan dibidang kepegawaian yang terbaik. Proses penilaian kinerja pegawai harus jujur dan obyektif. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah kota Serang, Dalam pengembangan sumber daya manusia (pegawai) penilaian kinerja bagi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan. Penilaian kinerja tersebut dilakukan setiap 6 (enam) bulan sekali. Proses ini dilakukan oleh atasan langsung dengan cara mengisi lembar DP3 (Daftar Penilaian pekerjaan Pegawai). Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menekankan pada konsep penilaian kinerja menurut teori Marihot Tua Efendi Hariandja_ sebagai faktor apa saja yang meliputi penetapan standar kinerja, yaitu : kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan kerja, kerjasama tim dan kreatifitas. Kesimpulan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penilaian kinerja pegawai dikantor Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah belum berjalan secara maksimal, hal tersebut dikarenakan sebagian pegawai sering tidak masuk dalam arti bolos. Kriteria penilaian yang tidak jelas sehingga standar penilaiannya pun kurang bagus dan jumlah pegawai yang terbatas.

ABSTRACT

EVA NURLIANA, Nim 062427. University of Sultan Ageng Tirtayasa 2011, Faculty of Social and Political Sciences. Public Administration Studies Program “ Employee Performance at The Department of Financial Administrator in Serang City. Advisor 1, Dr Agus Sjafari, M.Si, Advisor 2, Rina Yulianti, S.Ip, M.SI

Key Words: Performance, performance appraisal .

*Performance appraisal is a process worked by The Department of Financial Administrator in Serang City for evaluating the staff's performance. It is important for every staff and useful for deciding the best policy in personnel department. This process must be fair and objective. The purpose of the research is to find out how the implementation of staff performance at The Department of Financial Administrator in Serang City. In developing human resources, performance appraisal is a means that can be used to evaluate the ability of a staff for doing his/her job. Performance appraisal is taken by his/her supervisor every six months, this process by filling the DP3 (Daftar Penilaian Pegawai, Employee Assessment List). The researcher used qualitative research method with emphasizing the performance appraisal concept according to **Marihot Tua Efendi Hariandja**, as factors which include setting performance standards, namely: quantity of work, quality of work, the work knowledge, teamwork and creativity. The conclusion of this research shows that the staff performance appraisal process at the Department of Administrator Financial in this region has not been running optimally, because some of the staffs often miss work or skipped. The unclear of the personal appraisal criteria causes bad performance appraisal and limited staffs.*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Tiada kata yang layak terucap selain mengucap syukur kepada sang pencipta Allah S.W.T yang tiada henti memberikan segores tinta semangat dan harapan, hingga akhirnya catatan akhir kuliah yang sederhana ini dapat terselesaikan sesuai dengan harapan. Terima kasih pula yang sebesar-besarnya kepada Ibunda tercinta Nurhasanah dan Ayahanda tercinta Mahmud Badarudin yang selalu saya banggakan. Catatan akhir kuliah ini saya persembahkan untuk kalian yang sangat berarti dalam hidup ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang telah banyak memberikan pengajaran, bantuan, serta dukungan moriil dan materiil dalam upaya penyelesaian penelitian ini yang berjudul **"Evaluasi Pelaksanaan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan di Kelurahan Lontar Baru kota Serang"**. Untuk itu, penulis sampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr.H.Sholeh Hidayat,MPD Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
2. Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Sihabudin, M.Si., Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

3. Bapak Kandung Sapto Nugroho, S.Sos., M.Si., Ketua Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
4. Ibu Rina Yulianti, S.IP., M.Si., Sekretaris Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
5. Bapak Drs. Agus Sjafari, M.Si. Dosen Pembimbing I Skripsi, yang telah memberikan arahan dan masukannya dalam proses penyusunan skripsi.
6. Ibu Rina Yulianti, S.IP. Dosen Pembimbing II Skripsi, yang telah memberikan arahan dan motivasinya dalam proses penyusunan skripsi.
7. Ibu Titi Stiawati, S.Sos., M.Si., Dosen penguji proposal skripsi yang telah banyak memberikan arahan selama proses pengujian proposal skripsi.
8. Seluruh Dosen dan Staf Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan yang luar biasa selama perkuliahan.
9. Seluruh staf di bidang kebidaharaan DI DINAS DPKD Kota Serang yang telah banyak membantu dalam memberikan data dan informasi yang dibutuhkan peneliti selama proses penelitian berlangsung.
10. Adik Ku Linda Nurliani dan Yovi Irawan yg selalu memberikan dukungannya
11. Nenek yang selalu memberi semangat dan motivasi dan keluarga besar selalu memberi dukungannya.
12. Seseorang yang akan selalu ada di hati, terimakasih atas doa dan dukungannya.

13. Sahabat-sahabat terbaik teman seperjuangan selama kuliah, Reygi M.B, Arif Rachman, Aris Mulyadi, Agnes Rimbawan, Dedi Wahyudi, Evan Andrian, Irma Yulia, Syuhada, Wahyu Fajar, rosmawati S,Sos, dwi dianawati Sos, deseu Sos,bunda ria, alm ria apriani, alm novi yulia sari, lusiana novaria, megawati supiar, yang selalu setia menemani dan memberikan dukungan serta motivasi. Semoga tali ukhuwah selalu terjalin.

Selain itu, penulis sebagai penyusun menyadari akan adanya kekurangan-kekurangan yang dimiliki, oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak. Disisi lain, penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Akhir kata penulis ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum wr.wb

Serang, Oktober 2011

Penulis

Eva Nurliana

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR ORISINALITAS	
LEMBAR PERSETUJUAN	
ABSTRACK	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Batasan Masalah.....	9
1.4 perumusan masalah	10
1.5 Tujuan Penelitian.....	10
1.6 Kegunaan Penulisan	10
1.7 Sistematis Penulisan	11
BAB II DESKRIPSI TEORI DAN ASUMSI DASAR	15
2.1 Pengertian Manajemen.....	15
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	15
2.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai	17
2.1.3 Usaha-Usaha yang dilakukan dalam peningkatan kinerja	19

2.2 Prinsip Dasar Human <i>Resource Scorecard</i>	20
2.2.1 Indikator Kinerja	20
2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	25
2.2.3 Fakto Penentu Pelaksana Manajemen Pegawai.....	27
2.3 Inovasi Pendidikan.....	30
2.4.1 Kerangka Berfikir.....	30
2.5 Asumsi Dasar.....	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	34
3.1 Metode Penelitian.....	34
3.2 Instrumen Penelitian.....	34
3.3 Informan Penelitian	37
3.4 Teknik Analisis Data.....	38
3.5 Tempat dan Waktu Penelitian	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Deskripsi Data Obyek Penelitian	42
4.1.1 Deskripsi Wilayah Provinsi Banten.....	42
4.1.2 Gambaran Umum Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang.....	43
4.1.3 Visi dan Misi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) Kota Serang.....	44
4.1.4 Tugas pokok dan Fungsi.....	47
4.1.5 Tugas Pokok dan fumgsi satuan organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah.....	47

4.2 Deskripsi Data	63
4.2.1 Deskripsi Data Penelitian	63
4.2.2 Data Informa.....	64
4.3 Penyajian Data.....	66
4.3.1 Pembahasan Hasil Penelitian.....	92
BAB V PENUTUP.....	96
5.1 Kesimpulan.....	96
5.2 Saran.....	97

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Datfar tabel 3.2	41
Daftar tabel 4.1	65

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.5.1 Kerangka berfikir.....	32
Gambar 3.1 Analisis data model interaktif Miles & Huberman.....	40
Gambar 4.1.6 Stuktur organisasi Dinas Pengelolaan Daerah Kota Serang.....	62

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 Surat Ijin Penelitian
- LAMPIRAN 2 Dokumentasi Penelitian
- LAMPIRAN 3 Pedoman Wawancara
- LAMPIRAN 4 Matriks Hasil Wawancara Sebelum Reduksi Data
- LAMPIRAN 5 Matriks Hasil Wawancara Setelah Reduksi Data
- LAMPIRAN 6 *Membercheck*
- LAMPIRAN 7 Daftar Informan
- LAMPIRAN 8 Lembar Catatan bimbingan skripsi
- LAMPIRAN 9 Catatan Lapangan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya maka dikelola dan diurus oleh manusia. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi.

Agar dapat mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai maka dibutuhkan ilmu, metoda dan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia atau yang sering disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Ini berarti bahwa manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari ilmu manajemen (*management science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen yang dalam pelaksanaannya meliputi proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Sesungguhnya, upaya-upaya pembinaan PNS di Indonesia secara lebih terarah telah menjadi perhatian pemerintah sejak lama. Hal ini dapat dilihat dari telah direvisinya beberapa undang-undang yang mengatur pegawai negeri sipil selama ini. Undang-Undang No. 18 Tahun 1961 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kepegawaian yang dinilai sudah tidak mampu lagi mengakomodir perubahan-perubahan yang dibutuhkan pada masa itu, diubah dengan Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Undang-Undang

No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian mengatur kedudukan, kewajiban, hak, dan pembinaan Pegawai Negeri yang dilaksanakan berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.

Sehubungan dengan berbagai perubahan dalam sistem pemerintahan negara RI yang berimplikasi terhadap manajemen PNS seperti antara lain otonomi daerah, maka Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 diubah dengan UU No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang ditetapkan tanggal 30 September 1999. Dilihat dari usianya, UU tentang kepegawaian ini baru diubah setelah 25 tahun berlaku.

Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau instansi, maka tidak berlebihan jika dikatakan bahwa manusia adalah aset yang paling penting dan berdampak langsung pada organisasi atau instansi tersebut dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya lainnya. Karena manusia memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi atau instansi tersebut.

Provinsi Banten berdiri ditetapkan berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2000, yang terletak di ujung barat Pulau Jawa yang merupakan jalur penghubung antara Sumatera dan Pulau Jawa dan pulau-pulau sekitarnya, letak geografis Provinsi Banten pada batas astronomi terletak antara $105^{\circ}1'11''$ – $106^{\circ}7'12''$ BT dan $5^{\circ}7'50''$ – $7^{\circ}1'1''$ LS, dengan jumlah penduduk hingga tahun 2006 sebesar 9.308.944 Jiwa dan secara administratif, terbagi atas 4 kabupaten dan 4 Kota yaitu Kabupaten Serang, Kabupaten Pandeglang, Kabupaten Lebak, Kabupaten Tangerang, Kota Serang, Kota Cilegon, Kota Tangerang Selatan.

Provinsi Banten berbatasan langsung dengan wilayah-wilayah sebagai berikut

- Sebelah Utara = Laut Jawa
- Sebelah Timur = Provinsi DKI Jakarta dan Jawa Barat
- Sebelah Selatan = Samudera Hindia
- Sebelah Barat = Selat Sunda

Posisi strategisnya mempunyai potensial yang cukup diandalkan sehingga Provinsi Banten berada pada posisi silang yang strategis diantara batas-batas wilayahnya. Provinsi Banten memiliki wilayah seluas 8.800,83 km² dan panjang pantai 509 km yang berada pada batas astronomis 105⁰ 1'11" - 106⁰ 7'12" BT dan 5⁰7' 50" - 7⁰1'1" LS. Letaknya yang di ujung barat Pulau Jawa memposisikan Banten sebagai pintu gerbang Pulau Jawa dan Sumatera dan berbatasan langsung dengan wilayah DKI Jakarta sebagai Ibu Kota Negara. Posisi geostrategis ini tentunya menyebabkan Banten sebagai penghubung utama jalur perdagangan Sumatera- Jawa bahkan sebagai bagian dari sirkulasi perdagangan Asia dan Internasional serta sebagai aglomerasi perekonomian dan pemukiman potensial.

Kota Serang terbentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Kota Serang di Provinsi Banten. Sebagai sebuah Pemerintahan yang baru Pemerintah Kota Serang berusaha menyesuaikan diri dengan berpedoman kepada Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 yang telah direvisi dengan undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 25 tahun 1999 yang telah direvisi dengan Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara

Pusat dan Daerah, serta penerapan pemberian otonomi yang luas kepada Daerah, menimbulkan berbagai permasalahan yang kompleks terjadi di Daerah, berbagai kebijakan pemerintah yang dilakukan seringkali berubah, menimbulkan dampak bagi pelaksanaan kegiatan pemerintahan di Daerah.

Kota Serang merupakan salah satu dari 8 (delapan) Kota/ Kabupaten di Provinsi Banten, terletak di ujung barat bagian utara Pulau Jawa dan merupakan pintu gerbang utama yang menghubungkan Pulau Sumatera dan Pulau Jawa dengan jarak ± 70 Km dari Jakarta, Ibukota Negara Indonesia.

Apabila memakai koordinat sistem UTM (*Universal Transfer Mercator*) Zone 48E wilayah Kota Serang terletak pada koordinat 618.000 m sampai dengan 638.600 dari Barat ke Timur dan 9.337.725 m sampai dengan 9.312.475 m dari Utara ke Selatan. Jarak terpanjang menurut garis lurus dari utara keselatan adalah sekitar 21,7 Km dan jarak terpanjang dari Barat ke Timur adalah sekitar 20 km, sedangkan kedudukan secara administratif berbatasan dengan:

- Sebelah Utara dibatasi oleh Laut Jawa;
- Sebelah Timur dibatasi Kabupaten Serang;
- Sebelah Barat dibatasi Kabupaten Serang;
- Sebelah Selatan dibatasi Kabupaten Serang.

Luas wilayah Kota Serang secara administratif tercatat 266,7 Km², yang terdiri dari 6 kecamatan, 20 Kelurahan dan 46 Desa. Mata pencaharian penduduk adalah pertanian 30,45% disusul oleh perdagangan sebesar 22,82%, industri 16,11%, Angkutan 12,37%, Jasa 9,29%, Bangunan 5,76%, pertambangan dan

galian 2,11%, Keuangan 0,78% dan yang paling sedikit yaitu sektor listrik, gas dan air sebesar 0,31%.

Dari segi komposisi penduduk berdasarkan agama, pemeluk agama Islam berjumlah 99,45%, pemeluk agama Kristen Protestan 0,25%, Kristen Katolik 0,12%, Budha 0,16%, dan Hindu 0,03%. (*sumber data : BAPPEDA Kota Serang*)

Dari sisi kapasitas individual PNS, data hasil Pendataan Ulang PNS Tahun 2010 dapat mengungkapkan hal ini. Dari jumlah 3.541.961 orang PNS, persentase terbesar adalah mereka yang berpendidikan SLTA (38,6 %), dan yang berpendidikan S-1 sebesar 26,6 %. Sedangkan mereka yang berpendidikan pascasarjana (S-2 dan S-3) hanya sebesar 2,8 %. PNS yang berpendidikan SLTP ke bawah adalah sebesar 6,5 %. (Wawancara dengan Kasi Pemberdayaan Aparatur Negara (Wawan Gunawan), Di kantor BKD)).

Realitas yang terjadi baik dalam rekrutmen maupun manajemen pegawai negeri sipil masih terdapat permasalahan seperti kenaikan pangkat pegawai negeri sipil bersifat regular. Artinya, setiap 4 tahun sekali PNS secara otomatis akan mengalami kenaikan pangkat terlepas apakah yang bersangkutan mampu menunjukkan kinerja yang istimewa atau tidak sama sekali. Kenaikan pangkat seperti ini sama sekali tidak terkait dengan kinerja yang dihasilkan. Kesimpulannya, pola kenaikan pangkat yang diterapkan selama ini sesungguhnya telah menyalahi aturan pasal 12 ayat (2) UU No. 43 Tahun 1999 yang menyatakan bahwa pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja”.

Sejumlah peraturan pelaksanaan yang dikeluarkan tampak kurang sejalan dengan amanat peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi tingkatannya. Misalnya tidak sinkronnya antara substansi Peraturan Pemerintah dengan UU.

Berdasarkan hasil observasi sementara peneliti dilapangan, ternyata masih banyak permasalahan yang ada terkait dengan kinerja pegawai, namun peneliti hanya memfokuskan penelitian pada instansi pemerintah yakni Dinas Pengelolaan Keuangan daerah (DPKD), Diantaranya adalah

1. Banyak pegawai yang indiscipliner, kita ketahui bahwasannya jika berdasarkan peraturan pegawai negeri sipil diharuskan datang pukul 07.00 s/d 16.00 namun pada realitas dilapangan, banyak Pegawai Negeri Sipil yang datang kekantor pukul 09.00 dan pulang pukul 15.30 dengan artian banyak pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) yang tidak disiplin jika diukur dari norma waktu yang berlaku pada instansi pemerintah.
2. Kurangnya tindakan yang tegas dari atasan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang melakukan kesalahan atau indiscipliner seperti datang telat, tidak mengikuti apel, tidak masuk kerja tanpa alasan, pulang sebelum waktunya yang telah ditetapkan UU, padahal instansi pemerintah sudah dibekali peraturan untuk mengatasi masalah tersebut seperti adanya SP (surat peringatan) dan bahkan teguran secara langsung.

3. Rendahnya semangat kerja dikarenakan kurangnya motivasi dan dorongan baik dari rekanan kerja maupun atasan langsung, sehingga pekerjaan yang ditangani terkadang terlambat terselesaikan, banyak terjadi ketika atasan langsung memberikan perintah untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan batas waktu yang ditentukan, misalkan harus terselesaikan 4 hari namun yang terjadi adalah keterlambatan penyelesaian pekerjaan dikarenakan pegawai tidak bersemangat mengerjakan. Faktor utama yang menyebabkan rendahnya semangat kerja yaitu tidak adanya dorongan dan motivasi dari rekanan kerja dan atasan.
4. Tidak jelasnya tugas pokok dan fungsi dari unit organisasi. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor. *Pertama*, karena tidak adanya penempatan tugas kerja yang jelas dari masing-masing PNS seperti yang terjadi pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dimana tidak jelasnya tugas pokok dan fungsi dari unit organisasi yang seharusnya diberikan pada masing-masing pegawai, sehingga pegawai bekerja terlihat seperti saling berebut.

Misalkan pada bidang perbendaharaan didalamnya terdapat 3 macam pekerjaan yakni memeriksa kelengkapan GU (Ganti Uang), memeriksa kelengkapan kontrak yang diajukan oleh tiap dinas, melakukan pengajuan perubahan pengelola keuangan dari setiap dinas.

Untuk perbaikan kinerja PNS, selain komitmen yang sangat kuat dari para pemimpin eksekutif, legislatif dan yudikatif, diperlukan tolok ukur evaluasi yang jelas dan proses untuk mengevaluasi para pemimpin bangsa. Sudah waktunya, tingkat keberhasilan kinerja diukur secara logis bukan berdasar pada retorika politis yang inkonsisten dengan janji-janjimereka sendiri sewaktu melakukan kampanye agar dipilih sebagai pemimpin untuk melaksanakan misi negara dan bangsa Indonesia guna mencapai visi bersama. Pemimpin berkualitas mampu membuat rencana kerja yang matang dan menjadikan dirinya inspirasi guna memimpin komponen organisasi ke arah kemakmuran bersama. Ia bisa menjadikan dirinya sebagai model yang patut diteladani sehingga staf merasa segan untuk melakukan penyimpangan karena ia konsisten terhadap misinya. Komitmen dan konsistensi para pemimpin bangsa akan menjadikan proses perbaikan kinerja PNS berlangsung secara efektif dan efisien.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari efisiensi dan efektivitas kerja, dan disiplin pegawai. Misalnya dilihat dari segi disiplin, masih ada pegawai yang datang terlambat. Oleh karena itu, untuk mencapai hasil yang optimal dalam menjalankan tugasnya, diperlukan adanya peningkatan atau pengembangan pegawai juga konsistensi pemimpin yang seharusnya dijalankan bersama, dengan harapan Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai kinerja yang lebih baik.

Dari uraian di atas maka peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Kinerja Pegawai dikantor Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Pemerintahan Kota Serang”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

Dari uraian di atas mengenai Upaya Meningkatkan Kinerja Melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Serang, dapat dilihat permasalahan yang terjadi di dalamnya yaitu :

1. Banyak pegawai yang indisipliner, kita ketahui bahwasannya jika berdasarkan peraturan PNS diharuskan datang pukul 07.00 s/d 16.00 namun pada realitas dilapangan, banyak PNS yang datang ke kantor pukul 09.00 dan pulang pukul 15.3.
2. Kurangnya tindakan yang tegas dari atasan terhadap PNS yang melakukan kesalahan atau indisipliner seperti datang telat, tidak mengikuti apel, tidak masuk kerja tanpa alasan, pulang sebelum waktunya yang telah ditetapkan UU.
3. Rendahnya semangat kerja dikarenakan kurangnya motivasi dan dorongan baik dari rekanan kerja maupun atasan langsung,.
4. Tidak jelasnya tugas pokok dan fungsi dari unit organisasi.

1.3 Batasan Masalah

Peneliti menyadari bahwa permasalahan yang terdapat pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang sangatlah kompleks, akan tetapi dalam penelitian ini peneliti tidak dapat melakukan eksplorasi terhadap semua masalah pada Hal tersebut, Dalam hal ini peneliti memfokuskan penelitiannya hanya pada Kinerja Pegawai dengan melakukan kajian implementasi dan evaluasi.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diketengahkan dalam penelitian ini adalah :

- 1 Bagaimakah Kinerja Pegawai dikantor DPKD Kota Serang?
- 2 Hambatan – hambatan apa saja yang ada dalam Proses Peningkatan Kinerja Pegawai dikantor DPKD Kota Serang ?.

1.5 Tujuan penelitian

Berdasarkan masalah di atas, maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk, mengkaji lebih dalam Tentang Kinerja PNS Dinas Pengelolaan keuangan Daerah Kota Serang. Bertujuan mengetahui Bagaimanakah Peningkatan Kinerja PNS Dinas Pengelolaan keuangan Daerah Kota Serang.

1.6 Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dalam penelitian ini diharapkan peneliti dapat mengaplikasikan materi-materi pengajaran mengenai manajemen pegawai khususnya mengenai manajemen Pegawai Negeri Sipil serta dapat memberikan sumbangan pemikiran guna melakukan pengembangan teori-teori manajemen pegawai.

2. Manfaat praktis

penelitian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Serang adalah memberikan umpan balik (*feedback*) kepada Pemerintah Daerah dan juga aparat-aparat terkait yang seharusnya melakukan manajemen

pegawai dengan baik. Juga memberikan gambaran kepada masyarakat bahwa kualitas Pegawai Negeri Sipil akan sangat memberikan dampak langsung bagi masyarakat terutama dalam hal pelayanan ,juga memberikan kesadaran akan pentingnya partisipasi atau peran aktif masyarakat peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan garis besar penyusunan tugas akhir yang bertujuan untuk memudahkan jalan pikiran dalam memahami secara keseluruhan isi dari tugas akhir. Adapun sistematika penulisan tugas akhir ini. Penulisan proposal penelitian ini tersusun atas sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Latar belakang masalah berisikan tentang latar belakang atau alasan mengapa peneliti mengambil permasalahan tersebut sekaligus menjabarkan fakta-fakta yang ada pada fokus penelitian.

2. Identifikasi Masalah

Identikasi masalah menyebutkan permasalahan yang muncul dari fokus penelitian yang kita teliti. Identifikasi masalah biasanya diketahui mengetahui study pendahuluan ke fokus masalah, observasi dan wawancara atau sekedar informasi yang masih berkaitan dengan permasalahan tersebut.

3. Batasan Masalah

Untuk mempermudah, menghemat waktu dan lebih memfokuskan diri terhadap fokus masalah yang diteliti, maka peneliti melakukan pembatasan masalah. Pembatasan masalah mencakup pembatasan lokus (tempat) dan fokus penelitian.

4. Rumusan Masalah

Perumusan masalah adalah mendefinisikan permasalahan yang telah kita tetapkan berdasarkan design penelitian yang disusun dengan memperhatikan maksud dan tujuan penelitian.

5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian mengungkapkan tentang sasaran yang ingin dicapai dengan dilaksanakannya penelitian terhadap masalah yang telah dirumuskan. Isi dan rumusan tujuan penelitian sejalan isi dan rumusan masalah penelitian.

6. Manfaat Penelitian

Bagian ini menjelaskan manfaat yang akan didapatkan baik secara teoritis maupun praktis dapat memberikan pengetahuan baru tentang yang berkenan dengan mata kuliah yang kita pelajari, sedangkan manfaat praktis lebih kepada hal-hal teknis yang kita dapatkan ketika kita meneliti permasalahan tersebut sekaligus memberikan sedikit referensi dalam pemecahan permasalahan yang ada.

7. Sistematika penulisan

Sub bab terakhir ini merupakan yang terakhir dalam bab pendahuluan dimana menjelaskan bab per bab tentang sistematika penulisan laporan secara singkat dan jelas.

BAB II DESKRIPSI TEORI DAN ASUMSI DASAR

1. Deskripsi Teori

Deskripsi teori menurut hasil kajian terhadap sejumlah teori yang relevan dengan permasalahan dan variabel penelitian sehingga akan memperoleh konsep penelitian yang jelas.

2. Kerangka Berpikir

Menggambarkan alur pemikir dari peneliti sebagai kelanjutan dari deskripsi teori yang telah dikemukakan dan memberikan penjelasan kepada pembaca tentang anggapan peneliti.

3. Asumsi Dasar

Merupakan jawaban sementara dari peneliti terhadap permasalahan yang diteliti, yang akan diuji kebenarannya.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

1. Metode Penelitian

Pada sub ini menjelaskan tentang metode penelitian yang dipergunakan oleh peneliti.

2. Instrumen penelitian

Menjelaskan tentang proses penyusunan dan jenis alat pengumpul data yang digunakan proses pengumpulan data serta teknis penentuan kualitas instrumen (*validitas dan realibilitasnya*)

3. Populasi dan Sample penelitian

Populasi menjelaskan wilayah generalisasi dari proposal penelitian. Sedangkan sample adalah bagian dari populasi yang diambil serta dapat mewakili populasi (*representatif*).

4. Teknis Pengolahan dan Analisis Data

Menjelaskan teknik analisis beserta rasionalisasinya yang sesuai dengan sifat data yang diteliti.

5. Tempat dan Waktu Penelitian

Menjelaskan tentang lokasi dan lamanya waktu yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Pada bab ini dipaparkan mengenai; Deskripsi Obyek Penelitian, Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Serang, Deskripsi Data, Informan Penelitian dan Pembahasan Hasil Penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini peneliti menjelaskan mengenai; kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, kemudian memberikan saran-saran yang bersifat konstruktif pada instansi-instansi yang terkait dalam penelitian ini.

BAB II

DESKRIPSI TEORI ASUMSI DASAR

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Berdasarkan definisi yang terdapat dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia manajemen diartikan sebagai berikut:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Hasibuan (2008 : 1)

Manajemen terdiri dari 6 unsur (6M0 yaitu : *men, money, methode, materials, machines, dan market*. Unsure men (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*.

2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Kinerja Pegawai merupakan sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor. (dharma,1991:105)

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2001;67), menerangkan bahwa :

“kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Amstrong dan Baron, yang di kutip oleh. Wibowo, (2007;7), menerangkan bahwa:

“ kinerja adalah pekerjaan yang mempunyai motivasi dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.”

Menurut Veithzal Rivai dan Brigadir Jendral Dato' Ahmad Fawzi Mohd. Basri (2005;14), menerangkan bahwa :

“kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Sedangkan menurut Prasetya Irwan, Suryani S.F. Motik, Sri Wahyu Krida Sakti (2002;11), menerangkan bahwa : “ Kinerja (performamce) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur”.

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job Performance* atau *Actual Performance*. (Bambang Kusryianto : 1991 – 3), menerangkan bahwa : Definisi kinerja karyawan : ”Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas ”. (Faustino Cardosa Gomes : 1995-195).

Hasibuan mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut:

“Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”

Selanjutnya Siagian mengatakan bahwa pengertian kinerja sebagai berikut:

“kinerja adalah keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai”¹.

Setiap pekerjaan yang efisien tentu juga efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan dan akibat yang dikehendaki dari perbuatan itu telah dicapai secara maksimal. Sedangkan dari pendekatan sosiologi, bahwa, “kinerja berasal dari kata *effectiveness*, yang berarti taraf samapai, yaitu sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuannya”.

Berdasarkan definisi-definisi tentang kinerja menurut para ahli diatas maka penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seorang karyawan yang bersifat konkret, dapat diukur, dan dapat diamati secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya serta mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Peran sumber daya manusia dari waktu ke waktu akan semakin strategis terhadap perkembangan dan dinamika organisasi, seperti yang diungkapkan oleh. (Foulkes, 1975 : 28).

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Henry Simamora, yang dikutip oleh A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2007;14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga factor, yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari :
 - a. Kemampuan dan Keahlian
 - b. Latar Belakang
 - c. Demografi
2. Faktor Psikoogi yang terdiri dari :
 - a. Persepsi
 - b. Sikap
 - c. Personality
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Factor Organisasi yang terdiri dari :

- a. Sumber Daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. Job design (desain pekerjaan)

Dari berbagai faktor di atas, maka dapat diperjelas bahwa tiap – tiap faktor adalah saling berpengaruh, dan saling mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan lebih tepat. Latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Dengan demikian tingkat kinerja seorang pegawai akan semakin tinggi pula.

Pendidikan dan pelatihan juga merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, pendidikan dan pelatihan pegawainya harus memperoleh perhatian yang lebih besar sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya tersebut (Soekidjo Notoatmodjo, 2003 : 30).

2.1.3 Usaha – usaha yang dilakukan dalam peningkatan kinerja

Dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan instansi, pegawai dituntut untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sebab dengan kinerja yang tinggilah maka keinginan instansi untuk mencapai tujuan dapat dicapai dengan baik.

Sehubungan dengan usaha – usaha yang dilakukan dalam peningkatan kinerja, maka dengan ini penulis sebutkan beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya kinerja suatu instansi menurut Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah (2003 – 200) antara lain :

a. Knowledge

Pengetahuan yang dimiliki pegawai harus luas dan cerdas, karena hal itu merupakan pokok agar kinerja tercapai.

b. Skills

Kemampuan seseorang dalam bekerja merupakan tolak ukur pimpinan perusahaan untuk menciptakan prestasi kerja pegawai.

c. Abilities

Keinginan seseorang untuk maju dan berkembang, merupakan usaha – usaha untuk mencapai kinerja yang baik.

d. Attitude

Ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan adalah merupakan hal penting dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

e. Behaviours

Tingkah laku pegawai dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik, nyaman dan harmonis.

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian kinerja. Ada beberapa substansial antara pengetahuan dan keterampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya fikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Dan selain itu ditunjang oleh kemampuan, sikap dan tingkah laku.

2.2. Prinsip Dasar *Human Resource Scorecard*

Prinsip dasar yang harus dipahami terlebih dahulu sebelum mengimplementasikan *Human Resource Scorecard* adalah :

- a) *Human Resource Scorecard* merupakan bagian dari strategi perusahaan.
- b) *Human Resource Scorecard* merupakan kombinasi dari indikator akibat (*lagging*) dan sebab (*leading*).
- c) Dasar pemikiran yang digunakan adalah "*What Gets Measured, Gets Managed, Gets Done*". Artinya, apa yang diukur itulah apa yang dapat dikelola, setelah mendapat apa yang dikelola barulah dapat diimplementasikan dan dievaluasi.

2.2.1. Indikator Kinerja

Ada beberapa pengertian yang disampaikan oleh para pakar antara lain:

Mahmudi (1996 : 23) yang mengatakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan Dalam kerangka manajemen strategis, terdapat bagian perencanaan strategis yang meliputi penentuan visi, misi, tujuan dan sasaran, serta cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijakan, program dan kegiatan. Dari rencana strategis tersebut yang akan diukur kinerjanya adalah kebijakan, program dan kegiatan. Untuk mengukur kinerja ketiganya, diperlukan indikator kinerja yang terbagi dalam lima kelompok indikator kinerja yaitu :

1. Kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Kelompok proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Kelompok keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*itangible*).
4. Kelompok hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
5. Kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Menurut BPKP (Badan Penilai Kinerja Pegawai) (2000) cakupan pengukuran kinerja sektor publik harus mencakup item-item sebagai berikut :

1. Kebijakan (*policy*): untuk membantu pembuatan maupun pengimplementasian kebijakan.
2. Perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting*): untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk memonitor perubahan terhadap rencana.

3. Kualitas (*qualitas*): untuk memajukan standarisasi atas jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi.
4. Keefektifan (*economy*): untuk me-riview pendistribusian dan keefektifan penggunaan sumber daya.
5. Keadilan (*equity*): untuk meyakini adanya distribusi yang adil dan dilayani semua masyarakat.
6. Pertanggungjawaban (*accountability*): untuk meningkatkan pengendalian dan mempengaruhi pembuatan keputusan.

Untuk mendapatkan pemahaman dan pencapaian kesepakatan terhadap keterkaitan antar indikator kinerja disusun dapat ditempuh dengan pendekatan kerangka kerja logis atau logical framework yang mencakup indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Dalam pembuatan logical framework harus mencakup beberapa elemen yaitu:

1. Menentukan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak dalam suatu indikator.
2. Hubungan kausal (*means-end*) antara indicator-indikator tersebut.
3. Asumsi-asumsi yang mengikuti tujuan disetiap tingkatan yang merupakan faktor luar yang tidak dapat dikontrol oleh proyek, yang dapat mempengaruhi hubungan antara masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak.
4. Menentukan indikator yang dapat menunjukan tingkat pencapaian setiap tujuan (sedapat mungkin kuantitatif).

Kendala yang sering dihadapi dalam melakukan suatu analisa terhadap kinerja organisai adalah menentukan parameter kinerja berdasarkan hasil pemenuhan sasaran dan tujuan organisasi, terutama sekali yang berhubungan dengan organisasi publik dimana setiap organisasi publik telah mempunyai ukuran-ukuran sendiri untuk menilai kinerja atau hasil yang telah dicapai.

Menurut Robbin yang dikutip oleh Ma'rifah (1992 : 12) dalam bukunya pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi mengemukakan bahwa “kinerja adalah suatu fungsi dan interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Melihat dari ketiga indikator dapat diasumsikan bahwa kinerja merupakan fungsi kemampuan, motivasi dan kesempatan atau dengan kata lain kinerja ditentukan oleh faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan dalam hal ini adalah ada tidaknya kendala atau rintangan yang menjadi penghambat dalam proses pencapaian atau pelaksanaan pekerjaan yang sedang dijalankan oleh seorang pegawai”.

Jika ada salah satu pegawai tidak menghasilkan kinerja pada suatu tingkat seharusnya dia mampu, maka perlu diteliti lingkungan organisasinya karena selain didorong oleh kuatnya motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, peningkatan kinerja itu sendiri sangat dipengaruhi oleh lingkungan dimana dia bekerja atau melakukan suatu aktifitas.

Ma'rifah (1992 : 12) dalam bukunya yang berjudul pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi kembali mengemukakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi publik haruslah memperhatikan beberapa unsur berikut, yaitu :

- Terkait langsung dengan tujuan strategis;
- Cost atau biaya yang dikeluarkan seyogyanya tidak lebih besar dari manfa'at yang diterima;
- Simple, sehingga memunculkan data yang mudah untuk digunakan;
- Dimulai dari permulaan program;
- Dapat dilakukan secara kontinyu sepanjang waktu sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu yang lainnya;
- Dilakukan pada sistem secara keseluruhan yang menjadi lingkup program;
- Digunakan untuk menetapkan target yang mengarah pada peningkatan kinerja yang akan datang;
- Ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat;
- Pengukuran kinerja harus memenuhi persyaratan reabilitas dan validitas;
- Pengukuran kinerja harus berfokus pada tingkatan korektif dan upaya peningkatan kinerja, bukan sekedar pada pantauan atau pengendalian saja;

Dengan demikian menjadi jelas bahwa kinerja memperlihatkan atau menunjukkan perilaku seseorang yang dapat diamati, karena kinerja merupakan perilaku individu maka kinerja memiliki beberapa sifat, yaitu:

- a. Ia tidak diam tapi bertindak, melaksanakan suatu pekerjaan dan bersifat dinamis.
- b. Melakukan dengan cara-cara tertentu.
- c. Mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja yang didapatkan bersifat faktual.

Jadi dapat disimpulkan konsepsi kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam mencapai hasil tertentu sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor sehingga dapat dilihat apakah pencapaian hasil sudah maksimal atau belum.

Kinerja pada tingkat organisasi berkaitan dengan usaha mewujudkan visi organisasi, dimana visi organisasi merupakan arah yang menentukan kemana organisasi akan dibawa dan apa yang akan dicapai oleh organisasi untuk masa depan. Oleh karenanya faktor yang paling penting dalam organisasi adalah figur seorang ketua atau pemimpin, seorang pemimpin harus memiliki agenda yang jelas yang didasarkan pada kepedulian yang besar terhadap hasil.

Pemimpin harus memiliki hasil yang efektif untuk menarik perhatian dan memperoleh komitmen terhadap apa yang mereka yakini, dan harus mempunyai kepedulian yang sangat dalam terhadap pentingnya kinerja organisasi agar visi organisasi dapat terwujud sesuai dengan waktu yang diharapkan.

2.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu bentuk multidimensional construction yang mencakup banyak faktor yang dapat mempengaruhinya, Mahmudi (2005:21) dalam bukunya menyatakan bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor personal/ individu, yang meliputi pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan.
3. Faktor tim, yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan atau mitra dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim dan keeratan serta kekompakan anggota tim.
4. Faktor sistem, yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses pengorganisasian dan kultur kerja dalam organisasi.
5. Faktor konstektual, yang meliputi tekanan atau pressure terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah (2003 – 2000) antara lain :

a. Knowledge

Pengetahuan yang dimiliki pegawai harus luas dan cerdas, karena hal itu merupakan pokok agar kinerja tercapai.

b. Skills

Kemampuan seseorang dalam bekerja merupakan tolak ukur pimpinan perusahaan untuk menciptakan prestasi kerja pegawai.

c. Abilities

Keinginan seseorang untuk maju dan berkembang, merupakan usaha – usaha untuk mencapai kinerja yang baik.

d. Attitude

Ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan adalah merupakan hal penting dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

e. Behaviours

Tingkah laku pegawai dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik, nyaman dan harmonis.

2.2.3. Faktor Penentu Pelaksanaan Manajemen Pegawai

Ada beberapa faktor yang menentukan sebuah perubahan pegawai dapat dilaksanakan dengan baik, antara lain adalah:

a. Adanya Kesadaran Untuk Menerima Perubahan;

Pada kehidupan yang semakin maju ini, dimana segala hal dinilai secara rasional oleh masyarakat, semakin banyak dijumpai baik oleh individu, kelompok masyarakat maupun organisasi yang beranggapan bahwa dalam kehidupan bernegara, kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah adalah sesuatu yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah sosial dimasyarakat. Seperti Kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemda DKI Jakarta (2008) mengenai pelarangan merokok di tempat umum, bagi masyarakat rasional hal ini dianggap perlu, karena berkaitan dengan kebaikan bersama. Namun demikian, masih saja ada

yang tidak mematuhi kebijakan yang telah dibuat tersebut, karena menurut sebagian masyarakat harus dikaji ulang lagi.

b. Adanya Sanksi Hukum;

Penerapan sanksi bagi individu maupun kelompok yang tidak melaksanakan kebijakan yang telah dibuat oleh pemerintah merupakan cara yang cukup efektif untuk pengimplementasian kebijakan. Alasannya sederhana, kebanyakan dari masyarakat tidak mau dan takut menerima sanksi yang berupa denda yang cukup tinggi maupun berupa kurungan penjara, selain itu mereka tidak mau dianggap sebagai orang yang telah melanggar peraturan. Oleh karena itu penegakan supremasi hukum yang konsisten adalah kunci dari keberhasilan dan efektifnya pelaksanaan suatu kebijakan.

c. Adanya Kepentingan Publik;

Masyarakat berkeyakinan bahwa kebijakan yang telah dibuat melalui proses yang sah dan *legitimate*, dan memang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pada dasarnya kebijakan yang dibuat adalah sebagai solusi dari permasalahan publik, sehingga mereka mau menerima kebijakan tersebut, karena berkaitan dengan kepentingan bersama / publik.

d. Adanya Kepentingan Pribadi;

Seseorang atau kelompok warga akan menerima sebuah kebijakan dengan senang hati, karena dengan demikian akan mendatangkan manfaat ataupun keuntungan secara pribadi bagi mereka. Seperti

pembangunan Pelabuhan Internasional Bojonegara (Banten), mungkin ada kelompok masyarakat setempat maupun nelayan yang menolak, dengan alasan uang sebagai ganti pembebasan lahan tidak sebanding dan akan menurunkan pendapatan tangkapan ikan bagi nelayan setempat karena rusaknya ekosistem laut setempat. Namun, bagi kalangan pengusaha akan sangat mendukung kebijakan tersebut, karena dengan demikian akses distribusi produksi ke luar negeri bagi mereka lebih dekat dan mudah.

2.3..Inovasi Pendidikan

Inovasi pendidikan merupakan perubahan pendidikan yang didasarkan atas usaha-usaha sadar, terencana, berpola dalam pendidikan yang bertujuan untuk mengarahkan sesuai dengan kebutuhan yang dihadapi dan tuntutan zamannya. Dalam inovasi pendidikan, gagasan baru sebagai hasil pemikiran kembali haruslah mampu memecahkan persoalan yang tidak terpecahkan oleh cara-cara tradisional yang bersifat komersil.(Madyo ekosusilo – RB kasihadi,, hlm. 92).

2.4. Kerangka Berpikir dan Asumsi Dasar

2.4.1. Kerangka Berpikir

Sehubungan dengan usaha – usaha yang dilakukan dalam peningkatan kinerja, maka dengan ini penulis sebutkan beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya kinerja suatu instansi menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (1989 : 52) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang ataupun kelompok orang dalam suatu organisasi baik formal ataupun informal, publik ataupun swasta yang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor tersebut lebih difokuskan pada individu yang terlibat didalam

organisasi dalam usaha pencapaian kinerja. Faktor-faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*)

Yaitu banyaknya beban pekerjaan atau jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja sesuai dengan apa yang dibebankan.

b. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)

Merupakan tingkat sejauhmana pekerjaan itu baik atau buruk buat pegawai. Ini dapat dilihat dari segi ketelitian, kerapihan kerja, kecepatan untuk menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan kecekatan pegawai dalam bekerja.

c. Pengetahuan Kerja (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang disesuaikan dengan background pendidikan atau keahliannya dalam suatu pekerjaan. Hal ini dapat ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

d. Kerjasama Tim (*Team Work*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya

sebatas secara vertikal atau kerjasama antar pegawai, akan tetapi kerjasama secara horizontal pun merupakan faktor yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi yaitu dimana pimpinan organisasi dan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan menghasilkan suatu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan.

e. *Kreatifitas (Creatifity)*

Kemampuan seseorang pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan cara-cara atau inisiatif sendiri dianggap efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan guna untuk melakukan perbaikan demi kemajuan organisasi.

Berdasarkan asumsi diatas kinerja pada hakekatnya adalah suatu hasil kerja yang di pandang sebagai thing done dalam suatu organisasi. Dimana kinerja pada hakekatnya merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian kinerja. Ada beberapa substansial antara pengetahuan dan keterampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya fikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Dan selain itu ditunjang oleh kemampuan, sikap dan tingkah laku.

Kerangka Berfikir

Gambar 2.5.1



2.5. Asumsi Dasar

Berdasarkan pada kerangka pemikiran yang telah dipaparkan di atas, peneliti telah melakukan observasi awal terhadap objek penelitian. Maka peneliti berasumsi bahwa penelitian **Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Pemerintahan Kota Serang** dalam realitasnya ternyata dapat dikatakan masih belum berhasil meningkatkan kualitas kecerdasan secara manajemen, kinerja instansi dan kinerja individu.

Bila kita lihat dari permasalahan yang telah dipaparkan pada latar belakang masalah, permasalahan yang timbul terhadap kinerja pegawai

dinas pengelolaan keuangan daerah Kota Serang seperti pegawai Indisipliner, tidak adanya tindakan yang tegas dari atasan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang indisipliner, tidak adanya motivasi. Semua permasalahan yang muncul dikarenakan antara prosedur dan kinerja tidak sinkron akibatnya prosedur yang telah ditentukan terlihat tidak sejalan dengan baik.

Permasalahan tersebutpun kemudian dikaji dengan cara membandingkan permasalahan tersebut dengan teori yang digunakan, guna mengetahui apakah masalah yang muncul memang benar-benar sebagai masalah yang bertentangan secara prosedural dan teori, kemudian setelah diketahui masalah yang bertentangan dengan teori dan prosedur. Peneliti mencoba mengkaji kembali masalah tersebut untuk kemudian dicarikan solusi yang tepat untuk menghilangkan masalah tersebut.

Setelah masalah tersebut mendapatkan solusi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga memberikan feedback yang baik dalam peningkatan mobilisasi organisasi. Tentunya kinerja yang dihasilkan diharapkan akan sesuai dengan prosedur dan teori.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya (Arikunto, 2002:136). Untuk mengetahui sejauhmana Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif.

Selanjutnya pendekatan kualitatif menurut *Bagdon* dan *Taylor* dalam *Moleong* (2002:3) adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang diamati. Dalam pendekatan kualitatif data yang dihasilkan berbentuk kata, kalimat dan gambar untuk mengeksplorasi bagaimana kenyataan sosial yang terjadi dengan mendeskripsikan variabel yang sesuai dengan masalah dan unit yang diteliti, dalam hal ini adalah masalah Kinerja Pegawai dikantor Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang.

3.2. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian tentang Kinerja Pegawai dikantor Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang yang menjadi instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri. Menurut Irawan, dalam sebuah penelitian kualitatif yang menjadi instrumen terpenting adalah peneliti sendiri.. Irawan, Prasetya. (2006 : 17)

Sedangkan menurut Moleong pencari tahu alamiah (peneliti) dalam pengumpulan data lebih banyak bergantung pada dirinya sebagai alat pengumpul data. Moleong, Lexy J. (2005 : Hal. 19) Lain halnya dengan pendapat Bogdan & Taylor dalam Furchan, (1992: 33), menurutnya:

”Sebagai peneliti kualitatif, tugas peneliti adalah menembus pengertian akal sehat (*commonsense understanding*) tentang kebenaran dan kenyataan. Apa yang kelihatannya keliru atau tidak konsisten menurut perspektif dan logika anda, mungkin menurut subyek anda tidak demikian. Dan, kendati anda tidak harussependapat dengan pandangan subyek terhadap dunia ini, anda harus dapat mengetahui, menerima dan menyajikan pandangan mereka itu sebagaimana mestinya”. Moleong, Lexy J. (2005 : Hal. 19)

Jenis data yang dikumpulkan merupakan data primer dan data sekunder. Sebagai data primer dalam penelitian ini berupa kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dari hasil wawancara dan observasi berperan serta. Sedangkan data-data sekunder yang didapatkan berupa dokumen tertulis, gambar dan foto-foto. Adapun alat-alat tambahan yang digunakan dalam pengumpulan datanya terdiri dari; panduan wawancara, alat perekam (*tape recorder*), buku catatan dan kamera digital.

Teknik pengumpulan data yang digunakan merupakan kombinasi dari beberapa teknik, yaitu :

a. Wawancara.

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) dan yang diwawancarai (*interviewee*). Wawancara dalam penelitian kualitatif bersifat mendalam (*indept interview*). Adapun jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara tak

terstruktur. Jika dalam wawancara terstruktur, pewawancaraannya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Maka wawancara tak terstruktur sangat berbeda dalam hal waktu bertanya dan memberikan respon, yaitu cara ini lebih bebas iramanya. Pertanyaan biasanya tidak disusun terlebih dahulu, tetapi disesuaikan dengan keadaan dan ciri yang unik dari informan, pelaksanaan tanya jawab mengalir seperti dalam percakapan sehari-hari.

b. Observasi

Observasi atau yang lebih umum dikenal dengan pengamatan menurut Moleong adalah kegiatan untuk mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tidak sadar, kebiasaan dan sebagainya. Moleong, (2005:126). Dalam penelitian ini, teknik observasi/pengamatan yang digunakan adalah observasi berpartisipansi (*observation participant*).

Ada beberapa alasan mengapa dalam penelitian ini memanfaatkan teknik observasi/pengamatan, diantaranya;

Pertama, teknik ini didasarkan pada pengalaman secara langsung. *Kedua*, memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya. *Ketiga*, memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data. *Keempat*, sering terjadi ada keraguan pada peneliti, jangan-jangan pada data yang didapatnya ada yang bias. *Kelima*, memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit, karena harus memperhatikan beberapa tingkah laku yang kompleks sekaligus. *Keenam*, dalam kasus-kasus tertentu dimana teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.(Moleong,2005:126).

c. Studi Dokumentasi

Dokumen merupakan salah satu sumber data sekunder yang diperlukan dalam sebuah penelitian. Menurut Guba & Lincoln dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film, gambar dan foto-foto yang dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik Moleong, (2005:126). Selanjutnya studi dokumentasi dapat diartikan sebagai teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis yang diterbitkan oleh lembaga-lembaga yang menjadi obyek penelitian, baik berupa prosedur, peraturan-peraturan, gambar, laporan hasil pekerjaan serta berupa foto ataupun dokumen elektronik (rekaman).

3.3. Informan Penelitian

Dalam penelitian mengenai Kinerja Pegawai dikantor Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang. Penentuan informannya menggunakan teknik *Purposive Sampling* (sampel bertujuan), yaitu merupakan metode penetapan Informan dengan berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu disesuaikan dengan informasi yang dibutuhkan. Suliyanto (2005 : 103)

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini diantaranya adalah :

No	Informan Penelitian	Jumlah
1	Sekretaris Dinas	1
2	Kepala bagian (Akuntansi)	1
3	Kepala Seksi Belanja Tidak Langsung, Perbendaharaan, Tata Usaha.	2
4	Pegawai (PNS, CPNS, TKK)	4

3.4. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisa data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Dalam menganalisis selama di lapangan peneliti menggunakan model Miles dan Huberman yang mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas atau tidak ada lagi pertanyaan. Sugiyono (2006:166), mencakup

1. Data *Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. Data *Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antar kategori dan sejenisnya, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. *Conclusion Drawing / verification* (Penarikan Kesimpulan)

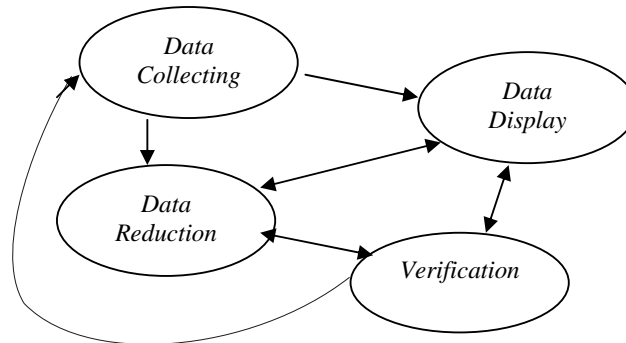
Pemeriksaan keabsahan data yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Untuk itu teknik

triangulasi yang digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan teknik triangulasi sumber.

Triangulasi sumber menurut paton dalam *moleong* (2005:330) berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal tersebut dapat dicapai dengan cara :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
4. membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut *Miles* dan *Huberman* (1992:15), yang mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data dapat dilihat dalam gambar berikut ini:

Gambar 3.1**Analisis data menurut Miles & Huberman**

Sumber : Sugiyono

Dari gambar 3.1 dapat dilihat bahwa pada prosesnya peneliti akan melakukan kegiatan berulang-ulang secara terus-menerus. Ketiga hal utama itu tersebut merupakan sesuatu yang jalin-menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Yang berlokasi di Jalan Jendral Sudirman No. 5 Serang, Banten Telp. (0254) 201108, 201117 Fax (0254) 202810 Penelitian ini dilakukan dari Bulan Oktober 2010 s/d Maret 2011.

Tabel 4

No.	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan							
		Okt '10	Nov '10	Des '10	Jan' 11	Feb '11	Mar '11		
1.	Pengajuan Judul Skripsi	■							
2.	Pengumpulan Data		■						
3.	Penyusunan Proposal			■	■				
4.	Bimbingan dan Perbaikan Proposal					■			
5.	Seminar Proposal						■		

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Deskripsi Wilayah Kota Serang

A. Geografi

Serang merupakan ibu kota Kabupaten Serang dan menjadi Ibu Kota Propinsi Banten terdiri dari 4 kecamatan (Kecamatan Serang, Kecamatan Cipocok Jaya, Kecamatan taktakan dan Kecamatan Kasemen). Wilayah Kota Serang memiliki luas 188,70 km² dengan jumlah penduduk 347.042 jiwa (21,27 % dari jumlah penduduk Kabupaten Serang).

Secara geografis wilayah Kabupaten Serang terletak diantara 5°50' - 6°21' Lintang Selatan dan 105°7' 106°22' Bujur Timur. Batas-batas wilayah administrasi Kabupaten Serang, adalah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Laut Jawa
- Sebelah Timur : Kabupaten Tangerang
- Sebelah Selatan: Kabupaten Pandeglang dan Kabupaten Lebak
- Sebelah Barat : Kotamadya Serang dan Selat Sunda

Secara umum wilayah Kabupaten Serang berada pada ketinggian kurang dari 500 meter dpl dan tersebar pada semua wilayah. Kemiringan tanah atau lereng selain mempengaruhi bentuk wilayah juga mempengaruhi tingginya perkembangan erosi.

4.1.2 Gambaran Umum Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang.

A. Kedudukan

Dinas Pengelola Keuangan Daerah (DPKD) Kota Serang adalah Perangkat Daerah/Institusi yang membantu Walikota dalam rangka melaksanakan manajemen keuangan daerah. Adapun yang menjadi dasar dibentuknya Dinas Pengelola Keuangan Daerah (DPKD) Kota Serang adalah Peraturan Daerah Serang Nomor 9 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Dinas Daerah Kota Serang Adapun **Strategi Pembangunan Daerah Kota Serang Tahun 2008-2013** yang terkait dengan lingkup tugas pokok dan fungsi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan penyusunan perencanaan pembangunan yang lebih mengarah kepada pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat dengan menganut prinsip optimalisasi efisiensi dan efektifitas anggaran.
- b. Meningkatkan disiplin dan kinerja aparatur pemerintah agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat dan mendapat dukungan kepercayaan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan.

Strategi pembangunan yang akan dilakukan oleh Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dalam rangka mewujudkan Visi dan misinya serta mendukung **Strategi Pembangunan Daerah Kota Serang Tahun 2008-2013** adalah sebagai berikut :

- a. Memantapkan Kinerja, Sumber Daya dan Manajemen Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah
- b. Mengoptimalkan Pendapatan Daerah
- c. Meningkatkan Pelayanan Keuangan Daerah sesuai regulasi yang telah ditetapkan

4.1.3 Visi dan Misi Dinas Pengelolaan Keuangan daerah (DPKD) Kota Serang

A. **Visi** adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan (Pasal 1 ayat (12) UU No. 25 Tahun 2004). Visi harus menggambarkan bagaimana wujud akhir yang diinginkan oleh suatu daerah/organisasi pada akhir periode perencanaan. Visi memegang peranan penting dalam menentukan ke mana arah yang akan dituju oleh suatu daerah/organisasi pada masa mendatang.

Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang terbentuk atas dasar Peraturan Daerah Serang Nomor 9 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Dinas Daerah Kota Serang dan Peraturan Walikota Serang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok dan fungsi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang.

Peran Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang diarahkan untuk mendukung pencapaian visi dan misi daerah Kota Serang pada misi : ***Meningkatkan Kualitas Penyelenggaraan Pemerintahan yang baik dan benar serta pelayanan publik yang profesional.*** Seiring dengan upaya tersebut dan berpijak pada kedudukan, tugas pokok dan fungsinya serta isu strategis yang dihadapi dalam urusan : Keuangan Daerah dalam kurun waktu tahun 2008-2013 maka **Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang** menetapkan **Visi Tahun 2008-2013** sebagai berikut:

“Terwujudnya Pengelola Keuangan Daerah yang handal, profesional dan akuntabel pada tahun 2013.”

Visi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang Tahun 2008-2013 tersebut diharapkan menjadi pilar utama pembangunan dalam urusan pemerintah daerah dibidang Keuangan Daerah guna mendukung pencapaian **Visi Daerah Kota Serang Tahun 2008-2013 “ TERWUJUDNYA LANDASAN KOTA SERANG YANG GLOBAL DAN BERWAWASAN LINGKUNGAN**

B. **Misi** adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi (Pasal 1 ayat (13) UU No. 25 Tahun 2004). Misi merupakan pernyataan secara luas dan komprehensif tentang tujuan suatu daerah/organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang akan diberikan atau dilaksanakan, kebutuhan masyarakat yang dapat dipenuhi, kelompok masyarakat yang dilayani, serta nilai-nilai yang dapat diperoleh.

Berkaitan dengan perumusan Misi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang Tahun 2008-2013 maka perlu diperhatikan relevansi dan dukungannya terhadap pencapaian Misi Daerah Kota Serang Tahun 2008-2013 sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Serang Tahun 2008 -2013. Berdasarkan hasil identifikasi, terdapat rumusan **Misi Kota Serang Tahun 2008 - 2013** yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi serta perlu mendapat dukungan dan diimplementasikan oleh Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang yaitu :

”Meningkatkan kualitas Penyelenggaraan Pemerintahan yang baik dan Benar serta Pelayanan Publik yang Profesional ”

Seiring dengan upaya untuk mendukung pencapaian misi daerah serta dalam rangka mencapai **Visi “Terwujudnya Pengelola Keuangan Daerah yang handal, professional dan akuntabel pada tahun 2013”** maka Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang menetapkan **Misi 2008-2013** sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas aparatur Pengelolaan Keuangan Daerah
- b. Meningkatkan mutu pelayanan Administrasi Keuangan Daerah
- c. Meningkatkan Pencapaian target pendapatan Daerah
- d. Meningkatkan proporsionalitas distribusi anggaran
- e. Melengkapi sarana dan prasarana penunjang Pengelolaan Keuangan Daerah
- f. Mengembangkan sistem Pengelolaan Keuangan Daerah
- g. Menjaga likuiditas Keuangan Daerah

4.1.4 Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas Pokok dan fungsi berdasarkan Peraturan Walikota Serang Nomor 36 Tahun 2008 adalah sebagai berikut :

- a. Tugas Pokok

Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang pengelolaan keuangan dan pendapatan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.

- b. Fungsi

Dalam melaksanakan tugasnya, Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyusunan perencanaan bidang pengelolaan keuangan dan pendapatan;
- b. Perumusan kebijakan teknis bidang pengelolaan keuangan dan pendapatan;
- c. Pelaksanaan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang pengelolaan keuangan dan pendapatan;
- d. Pembinaan, koordinasi, pengendalian dan fasilitasi pelaksanaan kegiatan bidang keuangan dan pendapatan;
- e. Pelaksanaan kegiatan penatausahaan Dinas;
- f. Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Dinas;
- g. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4.1.5 Tugas Pokok dan Fungsi Satuan Organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah

1. Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.

2. Sekretariat

- b. Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas.
- c. Sekretariat mempunyai tugas pokok menyelenggarakan penyusunan perencanaan, evaluasi, pelaporan, pengelolaan keuangan serta urusan umum dan kepegawaian
- d. Sekretariat dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat 2, menyelenggarakan fungsi :
 1. Penyelenggaraan penyusunan perencanaan

2. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi perkantoran, administrasi keuangan dan administrasi kepegawaian
 3. Penyelenggaraan urusan umum dan perlengkapan, keprotokolan dan hubungan masyarakat
 4. Penyelenggaraan penatausahaan, ketatalaksanaan, kearsipan dan perpustakaan
 5. Pelaksanaan koordinasi, pembinaan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan unit kerja
 6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya
3. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris
 - b. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan umum dan pengelolaan administrasi kepegawaian
 - c. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam ayat 2, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan urusan umum dan pengelolaan administrasi kepegawaian
 - Penyelenggaraan urusan umum dan pengelolaan administrasi kepegawaian
 - Pelaksanaan pengawasan dan evaluasi kegiatan urusan umum dan pengelolaan administrasi kepegawaian
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya
4. Sub Bagian Keuangan

- a. Sub Bagian Keuangan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris
 - b. Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan
 - c. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam ayat 2, Sub Bagian Keuangan menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan pengelolaan administrasi keuangan
 - Pelaksanaan pengelolaan administrasi keuangan
 - Pelaksanaan pengawasan, evaluasi dan pelaporan pengelolaan administrasi keuangan
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya
5. Sub Bagian Program, Evaluasi dan Pelaporan
- a. Sub Bagian Program, Evaluasi dan Pelaporan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris
 - b. Sub Bagian Program, Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas pokok menyusun perencanaan program dan kegiatan Dinas
 - c. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam ayat 2, Sub Bagian Program, Evaluasi dan Pelaporan menyelenggarakan fungsi :
 - Pelaksanaan penyusunan rencana kegiatan Dinas
 - Pelaksanaan penyusunan rencana kerja dan anggaran serta dokumen pelaksanaan anggaran
 - Pelaksanaan pengawasan dan evaluasi kegiatan bidang program dan pelaporan
 - Pelaksanaan penyusunan laporan kegiatan dinas
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
6. Bidang Anggaran

- a. Bidang Anggaran dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas
 - b. Bidang Anggaran mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis bidang perumusan kebijakan anggaran, penyusunan anggaran, evaluasi dan dokumentasi anggaran
 - c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Anggaran menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang perumusan kebijakan anggaran, penyusunan anggaran, evaluasi dan dokumentasi anggaran
 - Perumusan kebijakan teknis bidang perumusan kebijakan anggaran, penyusunan anggaran, evaluasi dan dokumentasi anggaran
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang perumusan kebijakan anggaran, penyusunan anggaran, evaluasi dan dokumentasi anggaran
 - Pelaksanaan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang perumusan kebijakan anggaran, penyusunan anggaran, evaluasi dan dokumentasi anggaran
 - Pengawasan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang perumusan kebijakan anggaran, penyusunan anggaran, evaluasi dan dokumentasi anggaran
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya
7. Seksi Perumusan Kebijakan Anggaran
- a. Seksi Perumusan Kebijakan Anggaran dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Anggaran
 - b. Seksi Perumusan Kebijakan Anggaran mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang perumusan kebijakan anggaran
 - c. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam ayat 2, Seksi Perumusan Kebijakan Anggaran menyelenggarakan fungsi :

- Penyusunan rencana kegiatan bidang perumusan kebijakan anggaran
- Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang perumusan kebijakan anggaran
- Penyelenggaraan kegiatan bidang perumusan kebijakan anggaran,
- Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang perumusan kebijakan anggaran
- Evaluasi dan pelaporan bidang perumusan kebijakan anggaran,
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

8. Seksi Penyusunan Anggaran

- a. Seksi Penyusunan Anggaran dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Anggaran
- b. Seksi Penyusunan Anggaran mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang perumusan Penyusunan Anggaran
- c. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam ayat 2, Seksi Penyusunan Anggaran menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang penyusunan anggaran
 - Perumusan kebijakan teknis penyusunan anggaran
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang penyusunan anggaran
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang perumusan penyusunan anggaran
 - Evaluasi dan pelaporan bidang penyusunan anggaran
 -
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

A. Seksi Evaluasi dan Dokumentasi Anggaran.

- Seksi Evaluasi dan Dokumentasi Anggaran dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Anggaran
- Seksi Evaluasi dan Dokumentasi Anggaran mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang Evaluasi dan Dokumentasi Anggaran
- Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam ayat 2, Seksi Evaluasi dan Dokumentasi Anggaran menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang evaluasi dan dokumentasi anggaran
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang evaluasi dan dokumentasi anggaran
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang evaluasi dan dokumentasi anggaran
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang evaluasi dan dokumentasi anggaran
 - Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang evaluasi dan dokumentasi anggaran
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

B. Bidang Perbendaharaan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas

- Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah
- Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Perbendaharaan menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah

- Perumusan kebijakan teknis bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah
- Penyelenggaraan kegiatan bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah
- Pelaksanaan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah
- Pengawasan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

9. Seksi Belanja Langsung dan Pembiayaan

- a. Seksi Belanja Langsung dan Pembiayaan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Perbendaharaan
- b. Seksi Belanja Langsung dan Pembiayaan mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang belanja langsung dan pembiayaan
- c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Belanja Langsung dan Pembiayaan menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang belanja langsung dan pembiayaan
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang belanja langsung dan pembiayaan
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang belanja langsung dan pembiayaan
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang belanja langsung dan pembiayaan
 - Evaluasi dan pelaporan bidang belanja langsung dan pembiayaan

- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

10. Seksi Belanja Tidak Langsung Pembiayaan

- a. Seksi Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Perbendaharaan
- b. Seksi Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang belanja tidak langsung
- c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan belanja tidak langsung
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis belanja tidak langsung
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang belanja tidak langsung
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang belanja tidak langsung
 - Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang, belanja tidak langsung
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

11. Seksi Kas Daerah

- a. Seksi Kas Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Perbendaharaan
- b. Seksi Kas Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang kas daerah
- c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Kas Daerah menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang Kas Daerah
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis Bidang Kas Daerah

- Penyelenggaraan kegiatan bidang Bidang Kas Daerah
- Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang Bidang Kas Daerah
- Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang, Bidang Kas Daerah
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

12. Bidang Akuntansi

- a. Bidang Akuntansi dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas
- b. Bidang Akuntansi mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis bidang akuntansi penerimaan, akuntansi pengeluaran dan pelaporan
- c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Akuntansi menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang akuntansi penerimaan, akuntansi pengeluaran dan pelaporan
 - Perumusan kebijakan teknis bidang akuntansi penerimaan, akuntansi pengeluaran dan pelaporan
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang akuntansi penerimaan, akuntansi pengeluaran dan pelaporan
 - Pelaksanaan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang akuntansi penerimaan, akuntansi pengeluaran dan pelaporan
 - Pengawasan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang akuntansi penerimaan, akuntansi pengeluaran dan pelaporan
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

13. Seksi Akuntansi Penerimaan

- a. Seksi Akuntansi Penerimaan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Akuntansi
- b. Seksi Akuntansi Penerimaan mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang Akuntansi Penerimaan
- c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Akuntansi Penerimaan menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang akuntansi penerimaan
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang akuntansi penerimaan
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang akuntansi penerimaan
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang akuntansi penerimaan
 - Evaluasi dan pelaporan bidang akuntansi penerimaan
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

14. Seksi Akuntansi Pengeluaran

- a. Seksi Akuntansi Pengeluaran dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Akuntansi
- b. Seksi Akuntansi Pengeluaran mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang Akuntansi Pengeluaran
- c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Akuntansi Pengeluaran menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang akuntansi Pengeluaran
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang akuntansi Pengeluaran
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang akuntansi Pengeluaran

- Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang akuntansi Pengeluaran
- Evaluasi dan pelaporan bidang akuntansi Pengeluaran
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

15. Seksi Pelaporan

- a. Seksi Pelaporan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Akuntansi
- b. Seksi Pelaporan mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang Pelaporan
- c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Pelaporan menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang Pelaporan
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang akuntansi Pengeluaran
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang akuntansi Pengeluaran
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang akuntansi Pengeluaran
 - Evaluasi dan pelaporan bidang akuntansi Pengeluaran
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

16. Bidang Pendapatan

- a. Bidang Pendapatan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas
- b. Bidang Pendapatan mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis bidang pendataan dan pendaftaran

pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain

c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Pendapatan menyelenggarakan fungsi :

- Penyusunan rencana kegiatan bidang pendataan dan pendaftaran pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain
- Perumusan kebijakan teknis bidang pendataan dan pendaftaran pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain
- Penyelenggaraan kegiatan bidang pendataan dan pendaftaran pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain
- Pelaksanaan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang pendataan dan pendaftaran pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain
- Pengawasan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang pendataan dan pendaftaran pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

17. Seksi Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah

- a. Seksi Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Pendapatan.
- b. Seksi Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah
- c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah menyelenggarakan fungsi :

- Penyusunan rencana kegiatan bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah
- Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah
- Penyelenggaraan kegiatan bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah
- Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah
- Evaluasi dan pelaporan bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

18. Seksi Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah

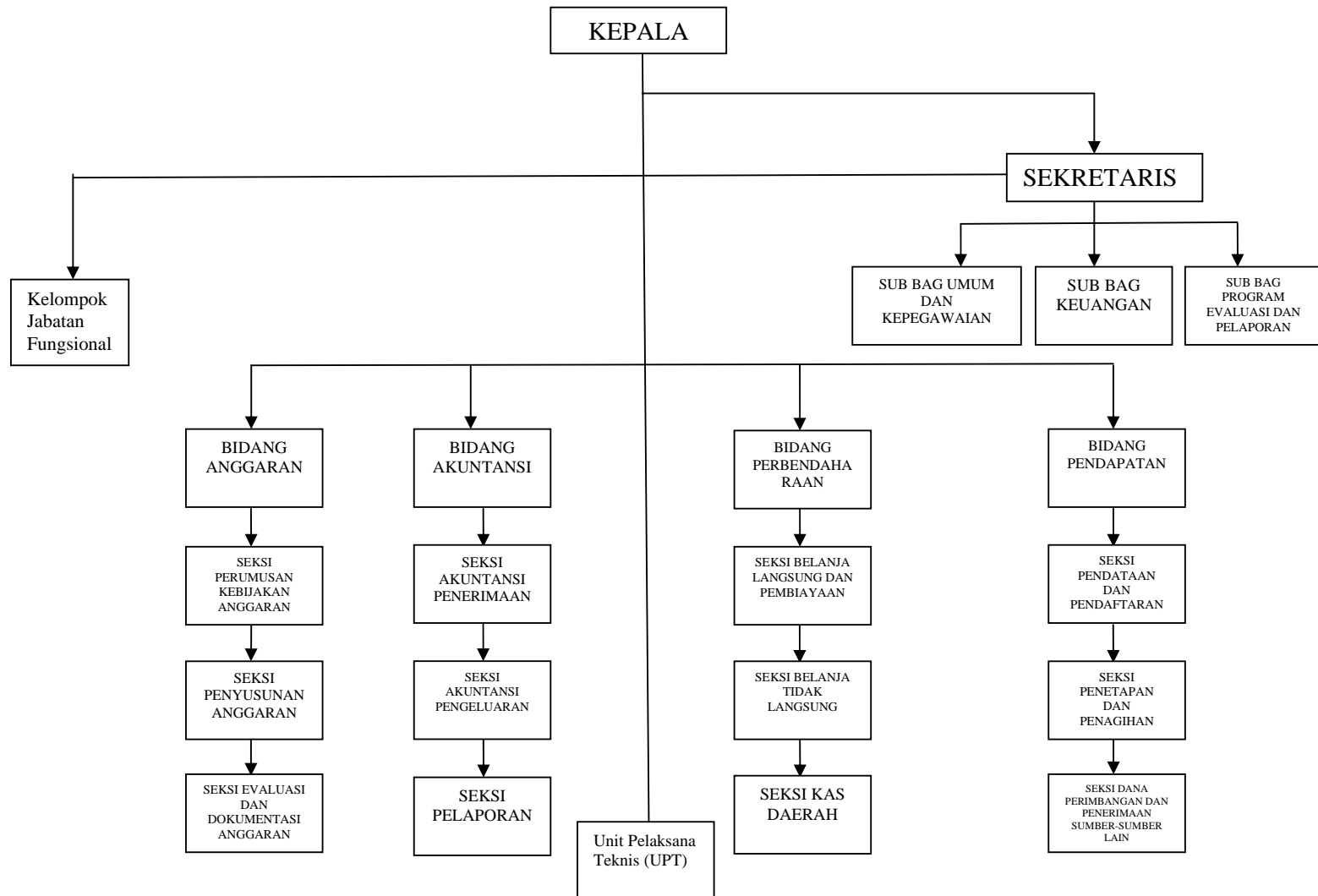
- a. Seksi Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Pendapatan.
- b. Seksi Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
- c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah

- Evaluasi dan pelaporan bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

19. Seksi Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain

- a. Seksi Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Pendapatan.
- b. Seksi Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
- c. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain
 - Evaluasi dan pelaporan bidang Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

STRUKTUR ORGANISASI DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH (DPKD) KOTA SERANG



4.2. Deskripsi Data

4.2.1 Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data merupakan penjelasan mengenai data yang telah didapatkan dari hasil penelitian lapangan. Dalam penelitian mengenai kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) Kota Serang ini, data yang peneliti dapatkan lebih banyak berupa kata-kata dan tindakan yang peneliti dapatkan melalui proses wawancara dan observasi berperan serta. Dalam penelitian ini, kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat dalam catatan tertulis atau melalui alat perekam yang peneliti gunakan selama proses wawancara berlangsung.

Selain data berupa kata-kata dan tindakan, dalam penelitian ini juga peneliti menggunakan data-data dari dokumentasi, studi pustaka dan juga dokumentasi yang sengaja peneliti ambil sendiri melalui pengamatan berperanserta. Dokumentasi tersebut bermacam-macam bentuknya, diantaranya adalah Profil DPKD Kota Serang, Draf AD/ART DPKD Kota Serang, Draft Program Kerja DPKD Kota Serang.

Adapun dokumentasi yang peneliti ambil saat melakukan pengamatan berperanserta adalah berupa catatan lapangan peneliti dan foto aktivitas orang-orang yang peneliti amati. Alasan peneliti menggunakan data berupa foto adalah karena foto dapat menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah dan menganalisis obyek yang sedang diteliti melalui segi-segi subyektif.

Selanjutnya, karena penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, berdasarkan teknik analisis data kualitatif data-data tersebut dianalisis selama penelitian berlangsung. Data yang diperoleh dari hasil penelitian lapangan melalui observasi, wawancara, narasi, dan studi dokumentasi dilakukan reduksi untuk dapat mencari tema dan polanya serta diberi kode-kode pada aspek tertentu berdasarkan jawaban-jawaban yang sama dan berkaitan dengan pembahasan permasalahan penelitian serta dilakukan katagorisasi. Dalam menyusun jawaban penelitian, peneliti memberikan kode yaitu:

1. Kode Q₁-Q₇ menandakan daftar urut pertanyaan.
2. Kode I₁ – I₆ menandakan daftar urut informan.
3. Kode S₁ – S₅ menandakan status informan.

Setelah memberi kode-kode pada aspek tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian sehingga tema dan polanya ditemukan, maka dilakukan katagorisasi berdasarkan jawaban-jawaban yang ditemukan dari penelitian di lapangan dengan membaca dan menelaah jawaban-jawaban tersebut. Mengingat penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan tidak menggeneralisasikan jawaban penelitian.

4.2.2 Data Informan

Seperti yang telah peneliti kemukakan di bab tiga, bahwa dalam penelitian mengenai kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) Kota Serang. Dalam pemilihan informan penelitiannya, peneliti menggunakan teknik Purposive Sampling (sampel bertujuan). Adapun informan-informan yang peneliti tentukan, merupakan orang-orang yang

menurut peneliti memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, karena mereka (informan) dalam kesehariannya senantiasa berurusan dengan permasalahan yang sedang peneliti teliti.

Informan dalam penelitian ini adalah semua pihak yang terlibat dalam kinerja kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) Kota Serang. Adapun *stakeholder* yang terlibat dan menjadi objek dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1
Daftar Informan

No	Kode Informan	Pembagian Kode Masing-Masing Informan	Status Informan
1	1 ₁	Drs. Wachyu B, MM	Sekretaris DPKD
2	1 ₂	Heni Sulastini, S.Sos	Kasi Belanja Langsung DPKD
3	1 ₃	Ade Sugiharti, SE	Kasi Belanja Tidak Langsung DPKD
4	1 ₄	Asep Saepudin, MM	Kepala Bagian Akuntansi
5	1 ₅	Rilah, SE	Staf Akuntansi DPKD
6	1 ₆	Ocie, Amd	Satf Anggaran DPKD
7	1 ₇	Devi, Amd	Satf Tata Usaha DPKD
8	1 ₈	Gufron, SE	Staf Pendapatan DPKD

Sumber: Peneliti 2011

KISI-KISI WAWANCARA

VARIABEL	INDIKATOR	NO. ITEM PERTANYAAN
KINERJA PEGAWAI	6.Kualitas dan Kuantitas 7.Pengetahuan Kerja 8.Kerjasama TIM 9.Kreatifitas	10. i1 dan i2, dan i3 11. i2, i4 dan i5 12. i1, i4 dan i7 13. i6, i7 dan i8

4.3 Penyajian Data

Pembahasan merupakan isi dari hasil analisis data dan fakta yang peneliti dapatkan di lapangan serta disesuaikan dengan teori yang peneliti gunakan. Peneliti dalam penelitian ini menggunakan teori oleh Marihot Tua Efendi Hariandja (1989 : 52). yaitu faktor-faktor dalam usaha pencapaian kinerja yaitu faktor kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan kerja, kerjasama tim dan kreatifitas. Adapun pembahasan yang dapat peneliti paparkan adalah sebagai berikut :

1). Kualitas dan Kuantitas Pekerjaan

Pertama, Program. berdasarkan Kualitas dalam **Program Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan** bahwa dalam peningkatan kualitas Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah, perlu ditunjang dengan program yang jelas terarah dan berkesinambungan agar kinerja pegawai meningkat. Maka karena hal tersebut disusun dan ditetapkan sesuai Undang-Undang satu penilaian terhadap kinerja pegawai. Seperti yang disampaikan i1:

Matrik Hasil Wawancara 1	
1	Upaya apa yang dilakukan untuk meningkatkan kuantitas pekerjaan?
i1	<i>“Program Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan diharapkan dapat menjadi acuan bagi pegawai DPKD agar terus meningkatkan kinerjanya disamping itu program diklat akan banyak membantu peningkatan kualitas pegawai..”</i>
1	Apakah tugas-tugas rutin Bapak/Ibu/Saudara dapat dilaksanakan sesuai perintah?
i1	<i>“Sebagian besar dapat dilaksanakan sesuai perintah.ada juga beberapa yang tidak bisa segera diselesaikan, sampai harus dibawa ke rumah”</i>

Selanjutnya diharapkan segala bentuk program yang diadakan baik yang berdasarkan Undang-Undang maupun yang diadakan langsung oleh *stakeholder* di DPKD dapat menjadi tolak ukur bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya dan terus mempertahankan prestasi. Dalam rangka pengembangan diri dibutuhkan pendidikan dan latihan agar manusia sebagai pekerja menjadi professional dibidang tugasnya.

NAMA URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH DAN PROGRAM	SASARAN PROGRAM		LOKASI PROGRAM
	TOLOK UKUR	TARGET	
-			
1. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	Terpenuhinya Kebutuhan Barang dan Jasa Administrasi Perkantoran DPKD Kota Serang	Tahun 2008 s/d 2013	Kota Serang
2. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Terpenuhinya Kebutuhan Sarana dan Prasarana Aparatur	Tahun 2008 s/d 2013	Kota Serang
3. Program Pengembangan	Terpenuhinya Laporan	Tahun 2008 s/d 2013	Kota Serang

NAMA URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH DAN PROGRAM	SASARAN PROGRAM		LOKASI PROGRAM
	TOLOK UKUR	TARGET	
Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja DPKD Kota Serang		
4. Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah	Tersusunnya landasan Sistem Pengelolaan Daerah dan terlaksananya kegiatan pengelolaan keuangan daerah dengan menggunakan sistem aplikasi	Tahun 2008 s/d 2013	Kota Serang

Sumber : Renstra DPKD Kota Serang

Kelemahan merupakan segala sesuatu yang terdapat pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang yang keberadaanya merupakan hambatan dan kendala dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsinya. Kelemahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

- Jumlah pegawai belum memadai
- Sarana dan prasarana belum memadai
- Belum terpenuhinya kebutuhan aplikasi sistem Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Sistem Pelatihan yang belum terlaksana dengan efektif.

Pendidikan dan latihan di DPKD Kota Serang telah terealisasikan seperti halnya ada latihan khusus yang dilaksanakan satu tahun sekali dan satu bulan sekali. Di harapkan dengan pendidikan dan latihan tersebut meningkatkan

kemampuan dalam mengembangkan keterampilan, bisa di lihat kemampuan pegawai di DPKD Kota Serang mengalami peningkatan.

Adapun masalah - masalah Sumber Daya Manusia, masalah yang di hadapi kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi, sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan kehidupan manusia dan masyarakat yang telah menimbulkan berbagai konsepsi tentang Sumber Daya Manusia dan statusnya dalam masyarakat dimana organisasi itu berada. Dalam menghadapi dan memecahkan masalah - masalah Sumber Daya Manusia sehari-hari pada hakikatnya setiap atasan atau pimpinan yang mempunyai wewenang tertentu seperti pengangkatan, penempatan, pemindahan, pemanfaatan, pengembangan serta pemberhentian biasanya juga menentukan kebijaksanaan pelaksanaan sendiri.

Perumusan dan penetapan kebijaksanaan yang demikian ini pada umumnya tidak terpadu, sehingga sering dirasakan sebagai pencerminan selera pribadi yang tentunya sangat subyektif sifatnya.

Sumber Daya Manusia diatur atas dasar hak *prerogatif* pimpinan yang berwenang memutuskan. Keputusan tersebut sering dirasakan oleh pihak - pihak tertentu sebagai sangat subyektif, pilih kasih, *like and dislike*, dan sebagainya. Sumber Daya Manusia merupakan faktor penentu keberhasilan ataupun kegagalan dalam mengembangkan keterampilan melalui pendidikan dan latihan di di DPKD Kota Serang.

Kualitas pekerjaan ini menjadi salah satu aspek yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, mengapa dikatakan demikian karena jika kualitas

pekerjaan yang dijalankan pegawai tidak sesuai dengan kemampuan dan keahlian pegawai itu sendiri, akan berdampak langsung terhadap menurunnya kinerja pegawai karena adanya tekanan tersendiri dari pegawai yang bersangkutan, hal ini diketahui ketika peneliti bertanya “apakah kalitas pekerjaan yang diberikan kepada pegawai sudah dirasakan sesuai dengan kemampuan pegawai itu sendiri?”. seperti yang diungkapkan oleh I₁ :

Matrik Hasil Wawancara 2	
1	Permasalahan apa saja yang sering muncul, yang dapat mengganggu kualitas pegawai?
i1	<i>” Jika mau terang-terangan permasalahan yang ada disini cukup lumrah untuk diketahui, yaitu banyak pegawai yang berdasarkan latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan penempatan pegawai tersebut, sehingga kualitas pekerjaan yang dijalani selalu dirasakan tidak sesuai oleh pegawai yang bersangkutan”.</i>
1	Apakah Bapak/Ibu/Saudara dalam bekerja memperhatikan kualitas?
i1	”Kadang – kadang..”

Terdapat sistem yang tidak mendukung terhadap pencapaian kualitas kinerja aparatur pemerintahan, dimana penempatan yang dilakukan tidak berdasarkan kualitas kemampuan dan latar belakang pegawai, sehingga kualitas pekerjaan cenderung menurun, karena pegawai itu sendiri tidak memiliki dasar pendidikan dalam bidang yang digeluti. Walaupun diadakan pelatihan tetap hasilnya tidak akan memuaskan karena pegawai awal mulanya tidak memiliki dasar pengetahuan akan bidang yang digelutinya, walaupun diadakan diklat namun terkadang sistem diklat yang dilaksanakan tidak

memberikan dasar yang sesuai, sehingga apa yang didapat pegawai dari diklat masih jauh dari efektifitas kerja yang diharapkan dikuasai oleh pegawai. Seperti yang diungkapkan oleh I2 :

Matrik Hasil Wawancara 3	
1	Apakah diklat yang diadakan pemerintah sudah cukup meningkatkan kualitas pegawai??
i2	<i>” Diklat yang diadakan pemerintah daerah slama ini sangat kurang efektif, bila kamu ikuti kegiatannya hanya makan, tidur, materi, engga ada penerapan moral dan tidak ada jaminan diklat tersebut efektif memberikan basic kepada pegawai akan bidang yang digeluti”.</i>
2	Selain diklat aspek apa saja yang dapat meningkatkan kualitas pegawai?
i2	Yang utama yaitu perhatian dari atasan, bisa berupa <i>reward</i> pujian, motivasi yang diberikan langsung oleh atasan dan masih banyak lagi.

Pendidikan dan latihan penting karena disadari bahwa pengembangan diri pribadi merupakan proses ulang individu. Pendidikan dan latihan harus berorientasi pada hasil, dengan kata lain, apakah diklat sesuai dengan harapan yang menciptakan tenaga kerja yang dibutuhkan, untuk menjawab setiap diklat diperlukan program latihan dengan kebutuhan tenaga kerja.

Mengembangkan kriteria hasil diklat dan demi meraih yang lebih baik, diperlukan evaluasi sehingga diketahui program diklat efektif atau tidak. Pendidikan dan latihan adalah salah satu pembinaan terhadap tenaga kerja disamping adanya upaya yang lain. Pendidikan dan latihan merupakan proses belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan yang dimaksud tugas adalah menunjukan kedudukan, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang didalam organisasi. Diklat

bukanlah satu-satunya jawaban bagi setiap masalah yang ada dalam organisasi. Bahkan sekelompok pekerja atau pegawai yang profesional pun akan mengalami masalah dalam pekerjaannya. Untuk mengantisipasinya, sering muncul masalah maka pencegahannya adalah mendiagnosis sepenuhnya sebelum diklat ditentukan. Ada lima pendekatan yang efisien dalam memecahkan masalah diklat, yaitu :

- a. mengembangkan dan mengidentifikasi masalah diklat.
- b. Memeriksa seluruh perubahan yang terjadi sebelum masalah timbul.
- c. Tandai dan buat telaahan terhadap sebab-sebab yang paling mungkin dari masalah yang timbul.
- d. Lakukan penelitian melalui prioritas dan alternatif pemecahan masalah.
- e. Adakan evaluasi terhadap peranan yang paling memungkinkan dalam diklat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan.

Dalam mengembangkan dan mengidentifikasi atau masalah tentang diklat, dimulai dengan mengadakan riset dan observasi, berbicara pada orang yang berkepentingan sesuai dengan masalahnya. Tegasnya diklat tidak akan efektif jika pembahasan masalah itu mengabaikan salah satu inventarisasi penyebab masalah, misalnya terhadap manusia sebagai pegawai yang tidak bisa bekerja atau terampil.

Tujuan diadakanya pendidikan dan latihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap tenaga kerja atau pegawai.

- a. meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada

organisasi dan masyarakat.

b. Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.

c. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.

d. Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.

e. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Berdasarkan peraturan pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang pendidikan dan latihan jabatan pegawai negeri sipil. Di Indonesia membedakan jenis diklat bagi pegawai negeri sipil yang merupakan persyaratan untuk diangkat sebagai pegawai negeri sipil yang disebut pendidikan dan pelatihan prajabatan pendidikan dan latihan dari jabatan yang terdiri dari :

a. Pendidikan dan latihan struktural,

b. Pendidikan dan latihan fungsional, dan

c. Pendidikan dan latihan teknis.

Pengetahuan pendidikan yang baik sangat diperlukan agar proses pendidikan dapat berlangsung dengan produktif. Apabila proses pendidikan dilaksanakan dengan produktif maka diharapkan akan menghasilkan keluaran atau lulusan yang berkualitas tinggi. Sehingga pada akhirnya nanti ditempat kerja, lulusan atau sumber daya manusia yang telah di didik akan menunjukkan kinerja dan produktivitas kerja yang tinggi. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di DPKD Kota Serang, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi

pendidikan sudah sesuai dengan kebutuhan dalam mengembangkan keterampilan, Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di di DPKD Kota Serang Pelatihan sebagai usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang sekarang dijabatnya, baik secara individu maupun sebagai bagian dari sebuah team kerja.

Agar kinerja mencapai sasaran yang ditetapkan, maka latihan harus mencakup sebuah pengalaman belajar, harus merupakan sebuah kegiatan organisasional yang direncanakan dan dirancang sebagai jawaban atas kebutuhan organisasi yang spesifik. Idealnya sebuah latihan harus dirancang agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan pada saat yang bersamaan memenuhi kebutuhan individu pegawai.

Seharusnya pemerintah menyadari akan hal itu, karena permasalahan kinerja tidak hanya muncul karena permasalahan individual yang dialami oleh pegawai, namun sistem yang diterapkan akan jelas mempengaruhi kinerja pegawai, jelas harus ada yang dirubah dari sistem pengembangan pegawai atau biasa disebut diklat sehingga program pengembangan yang diterapkan didalam diklat tersebut memang benar mambuat pegawai berkembang dan menguasai bidang yang degelutinya. Apalagi pegawai pemerintahan yang misi utamanya adalah melayani masyarakat, jangan sampai pelayanan yang diberikan tidak menghasilkan satu nilai positif dari masyarakat.

2). Pengetahuan Kerja

Pengetahuan terhadap pekerjaan yang dijalani sangat penting harus dikuasai oleh pegawai demi tercapainya tujuan organisasi, akan menjadi sebuah hambatan apabila pegawai tidak memahami betul pekerjaan yang dijalani. Selain akan memberikan dampak kinerja yang kurang baik juga akan memberikan dampak hambatan terlaksananya prosedur pekerjaan dan tidak primanya dalam pelayanan terhadap masyarakat.

Pengetahuan kerja bisa didapat oleh pegawai dari berbagai program yang dilaksanakan pemerintah, asalkan baik kegiatan yang diadakan didalam program tersebut memang benar-benar bernilai guna positif dan tidak hanya membangun mental pegawai adanya program kegiatan hanya untuk mendapatkan uang kegiatan, namun kegiatan itu sendiri tidak terserap dengan baik oleh pegawai,terlebih DPKD satu instansi yang rutin sekali melayani masyarakat, dan sangat membutuhkan pegawai yang mempunyai dedikasi dan intelektualitas yang baik, seperti yang diungkapkan oleh I3 :

Matrik Hasil Wawancara 4	
1	Hambatan apa saja yang sering dialami oleh pegawai??
i3	<i>"Hambatan yang paling sering dialami oleh tiap SKPD terhadap pegawainya yaitu terkadang pegawai sangat sulit memahami pekerjaan yang dibebankan kepadanya, entah itu karena kemampuan penalaran pegawainya yang kurang atau memang kerjaannya yang sangat sulit, namun tidak etis lah kita kalau lebih menyalahkan kerjaan yang sulit:".</i>

Pegawai diwajibkan memahami satu pekerjaan demi kelancaran tugasnya, walaupun dirasakan sangat sulit pekerjaan yang diberikan, karena memang sudah menjadi resiko sekaligus tanggung jawab pegawai apabila bekerja dalam satu bidang. Selain itu pemerintah baik pusat maupun daerah

harus cekatan dalam perekrutan pegawai karena banyak masalah ketidakpahaman pegawai diakibatkan oleh sistem perekrutan pegawai yang cacat, seperti yang terjadi pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang dimana pegawai yang direkrut ada yang memiliki keterbelakangan intelektual dan mental, yang pada akhirnya menghasilkan pegawai yang tidak berkualitas, seperti yang diungkapkan oleh I1 :

Matrik Hasil Wawancara 4	
1	Bagaimana dengan system prekrutan pegawai itu sendiri, apakah berpengaruh juga terhadap pengetahuan kerja pegawai??
i1	<i>"Sudah bukan hal yang tabu membicarakan sistem perekrutan Pegawai Negeri Sipil kamu tau sendiri masalahnya apa, hemat saya boleh saja nepotisme asalakan selektif jangan membiarkan pegawai yang tidak berkualitas direkrut kemudian dipekerjakan, sudah menjadi tanggung jawab si pelaku nepotisme apabila dalam perekrutan dilakukan dengan nepotisme"</i> .

Muncul satu perspektif baru bahwasannya nepotisme tidak selalu buruk apabila nepotisme tersebut dibarengi dengan selektifitas yang baik pula, karena pemerintah saat ini membutuhkan aparatur-aparatur yang berkualitas, walaupun terlihat acuh pada sistem perekrutan yang dilakukan.

Renstra Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang Tahun 2008-2013 disusun dengan berlandaskan pada peraturan perundang-undangan sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2000 tentang Pembentukan Propinsi Banten (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun

- 2000 Nomor 182, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4010);
4. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3455)
 5. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 53, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4389);
 6. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);
 7. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
 8. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 108, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia nomor 4548);
 9. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
 10. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kota Serang
 11. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4578);

12. Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 150, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4585);
13. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Laporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
14. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/ Kota
15. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Rencana Pembangunan Daerah;
16. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2005 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional Tahun 2004-2009
17. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah;

{Peraturan Daerah Provinsi Banten Nomor 2 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Banten Tahun 2007-2013;}

Walaupun begitu alangkah lebih baik apabila perekrutan dilakukan dengan jujur dan adil serta selektif di mana pegawai yang direkrut memang benar-benar mempunyai kemampuan intelektual maupun moral dan ditempatkan sesuai kemampuan yang dimilikinya, sehingga pegawai-pegawai yang dihasilkan dapat memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat dan kinerja yang baik pula, khususnya pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah, seperti yang diungkapkan oleh I2 :

/	Matrik Hasil Wawancara 5
---	--------------------------

1	Apakah pegawai yang tergolong tidak berkualitas mempengaruhi mobilisasi DPKD??
i2	<i>”Disini masih banyak staf pegawai yang kualitas kemampuannya sangat rendah baik dari segi pemahaman maupun keterampilan, salah satu penyebabnya ya karena sistem yang diterapkan dalam perekrutan tidak efektif yang akhirnya menghambat mobilisasi instansi DPKD”.</i>

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja termasuk sistem perekrutan, selain itu pendidikan disiplin juga perlu diterapkan kepada pegawai agar hal-hal yang bersifat imdisipliner tidak terjadi pada aparaturnya pemerintahan, permasalahan indiscipliner paling banyak dialami oleh pegawai khususnya DPKD, ternyata masih banyak pegawai yang indiscipliner seperti datang terlambat, pulang sebelum jam kerja, tidak masuk kerja tanpa keterangan, memperlambat satu pelayanan yang diberikan pada masyarakat. Hal ini sering terjadi pada pegawai DPKD, seperti yang diungkapkan oleh 14 :

Matrik Hasil Wawancara 6	
1	Bagaimana dengan pegawai yang indiscipliner? Bagaimana cara menyikapinya??
i4	<i>”Wah banyak sekali pegawai yang indiscipliner disini, beberapa kali ditegur tapi mereka selalu punya alasan untuk mengelak dari kesalahannya”.</i>

Hal serupa juga disampaikan oleh 15 :

Matrik Hasil Wawancara 7	
1	Apakah anda termasuk pegawai yang indiscipliner? Jika iya, apa alasan anda??
15	<i>” Jujur yah saya punya anak kecil dirumah, jadi terkadang datang terlambat karena harus mengurus anak dlu mandiin anak dlu lah, nganterin sekolah dlu lah, soalnya saya</i>

	<i>ga punya pembantu”</i>
--	---------------------------

Indisipliner nampaknya sudah menjadi hal yang biasa dan dapat menjadi maklum dengan alasan yang berbagai macam, ini sudah tentu menjadi sebuah permasalahan yang kompleks apalagi bila terus didiamkan, akan menjadi satu budaya dan hal kebiasaan, perlu sikap tegas dari pimpinan yang mempunyai kewenangan untuk memberikan sanksi kepada pegawai yang indisipliner bila perlu sanksi yang tegas diberikan kepada pegawai yang indisipliner dan tentunya sanksi yang diberikan kepada pegawai harus meberikan efek jera, sehingga tindakan-tindakan indisipliner yang dilakukan pegawai tidak terulang kembali, seperti yang diungkapkan oleh 16 :

Matrik Hasil Wawancara 8	
1	Apa bentuk sanksi yang diberikan kepada pegawai yang indisipliner, agar mereka tidak mengulangi tingkah indisiplinernya kembali?
i6	<i>” sanksi yang dibrikan kepada pegawai yang indisipliner masih kurang tegas, hanya berupa teguran dan tidak memberikan efek jera. Ketika pegawai tersebut mengulangi kembali kesalahannya malah pimpinan terlihat acuh”.</i>

3). Kerjasama tim

Pertama, Kerjasama internal. Berdasarkan wawancara dengan beberapa staff DPKD Kota Serang, mereka mengatakan bahwa budaya organisasi ditekankan pada rasa kebersamaan dan kekeluargaan dengan sesama teman kerja. Selain nilai-nilai tersebut, nilai yang juga diterapkan dalam bidang pajak daerah adalah keterbukaan, tanggung jawab, kerjasama, dan taat asas.

Dinas Pengelola Keuangan Daerah (DPKD) Kota Serang, sebagai pengelola keuangan daerah, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan (*environment influence*); baik yang datang dari dalam lingkungan (*internal environment*), maupun dari luar (*external environment*).

1. Faktor dari dalam (*internal environment*) :

Faktor-faktor dari dalam lingkungan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas dan fungsi DPKD Kota Serang adalah sebagai berikut :

1) Faktor kekuatan (*strengths*) yang terdiri dari :

- a. Motivasi dan semangat kerja pegawai cukup tinggi
- b. Adanya dukungan dari pimpinan
- c. Koordinasi yang baik dan dinamis

2) Faktor kelemahan (*weaknesses*) yang terdiri dari :

- a. Jumlah pegawai belum memadai
- b. Sarana dan prasarana belum memadai
- c. Belum terpenuhinya kebutuhan aplikasi sistem Pengelolaan Keuangan Daerah.

2. Faktor dari luar lingkungan (*external environment*) :

- Faktor peluang (*opportunities*) yang terdiri dari :

- a. Potensi pajak daerah yang belum tergali secara optimal
- b. Kota Serang sebagai Pusat Pemerintahan ibukota Provinsi Banten

- Faktor tantangan (*threats*) yang terdiri dari :

- a. Adanya penyempurnaan regulasi pengelolaan keuangan daerah yang relatif cepat
- b. Kesadaran wajib pajak yang masih rendah

- c. Mutasi pegawai yang berpengaruh terhadap pengelolaan Keuangan Daerah.

Dengan menerapkan budaya organisasi tersebut maka diharapkan akan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kerjasama dalam sebuah organisasi adalah suatu hal yang harus membudaya dalam setiap diri staf atau pegawai. Dengan kerjasama, pekerjaan menjadi cepat selesai karena bisa berbagi tugas dengan teman kerja yang lain. Kerjasama yang baik tidak bisa dilepaskan dari hubungan yang baik pula antara sesama staf. Seperti yang dikatakan oleh 1₂ selaku pengurus berikut ini:

Matrik Hasil Wawancara 9	
1	Seberapa penting kerjasama TIM menurut anda?
i2	<i>“Kita sangat menjunjung tinggi kerjasama dan kejujuran. Loyalitas itu relatif, tapi kalau disini teman-teman cukup loyal terhadap pekerjaan dan atasan”</i>
1	Apakah Saudara saling membantu dengan sesama pegawai pada saat pelaksanaan tugas pekerjaan?
i2	<i>“Kadang-kadang membantu, tp jika sedang sibuk-sibuknya.. ya saya slesaikan pekerjaan saya senndiri. ”</i>

Hal tersebut juga diutarakan oleh 1₃ berikut ini:

Matrik Hasil Wawancara 10	
1	Seberapa penting kerjasama TIM menurut anda?
i3	<i>“Sendiri-sendiri ok, rame-rame juga ok, balance (seimbang) saja . Kerja sama juga tidak masalah karena kita butuh orang”</i>

Hal berbeda diungkapkan oleh 1₅ berikut ini:

Matrik Hasil Wawancara 11	
1	Seberapa penting kerjasama TIM menurut anda?
i5	<i>“Terkadang ada pengurus yang one men show jadi menyebabkan adanya miss komunikasi antara pengurus satu dengan yang lainnya..”</i>

Melihat ungkapan tersebut masih saja adanya ketidaksepahaman diantara pengurus satu dengan pengurus lainnya hal tersebut dapat menyebabkan terhambatnya pelaksanaan organisasi seperti yang terjadi pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang dimana sering terjadi pelemparan tanggungjawab terutama dalam hal tugas yang diberikan, terkadang tugas yang seharusnya diselesaikan oleh bidang terkait justru diselesaikan oleh bidang lain yang sebenarnya tidak berkompeten menyelesaikan tugas tersebut Seperti yang dikemukakan oleh 16.

Matrik Hasil Wawancara 12	
1	Bentuk permasalahan apa saja yang muncul yang berkaitan dengan kerjasama TIM??
i6	<i>“ nih seperti bikin surat, kamu liat surat ini surat Laporan Dana Bagi Hasil Cukai yang seharusnya dikerjakan oleh bidang pendapatan, ini yang ada malah saya staf bidang perbendaharaan yang disuruh bikin surat laporan ini, aneh yah??”</i>
1	Apabila teman sesama pegawai mengalami suatu permasalahan/kesulitan dalam pelaksanaan tugas, apakah Bapak/Ibu/Saudara turut memberikan pemecahan masalah?
i6	<i>“Kadang-kadang... soalnya disini jika ada yg mengalami kesulaitan mereka cenderung mengerjakannya sendiri”</i>

Nampak bahwa Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang tidak menerapkan aspek *The Right Man and The Rhigt Place* dimana satu pekerjaan seharusnya ditangani oleh satu orang yang sesuai dengan bidangnya, jangan malah tumpah tindih dan tidak sesuai alur tupoksi yang semestinya, sehingga tidak muncul kembali permasalahan- permasalahan lainnya seperti keterlambatan penyelesaian pekerjaan, penumpukan pekerjaan pada satu bidang dan lain sebagainya.

a. Bidang Perbendaharaan

1. Bidang Perbendaharaan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas
2. Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah
3. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Perbendaharaan menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah
 - Perumusan kebijakan teknis bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah
 - Pelaksanaan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah
 - Pengawasan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang bidang belanja langsung dan pembiayaan, belanja tidak langsung dan kas daerah
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

b. Seksi Belanja Langsung dan Pembiayaan

- d. Seksi Belanja Langsung dan Pembiayaan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Perbendaharaan
 - e. Seksi Belanja Langsung dan Pembiayaan mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang belanja langsung dan pembiayaan
 - f. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Belanja Langsung dan Pembiayaan menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang belanja langsung dan pembiayaan
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang belanja langsung dan pembiayaan
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang belanja langsung dan pembiayaan
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang belanja langsung dan pembiayaan
 - Evaluasi dan pelaporan bidang belanja langsung dan pembiayaan
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya
- c. Seksi Belanja Tidak Langsung Pembiayaan
- d. Seksi Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Perbendaharaan
 - e. Seksi Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang belanja tidak langsung
 - f. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan belanja tidak langsung
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis belanja tidak langsung

- Penyelenggaraan kegiatan bidang belanja tidak langsung
- Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang belanja tidak langsung
- Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang, belanja tidak langsung
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

d. Seksi Kas Daerah

- d. Seksi Kas Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Perbendaharaan
- e. Seksi Kas Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang kas daerah
- f. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Kas Daerah menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang Kas Daerah
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis Bidang Kas Daerah
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang Bidang Kas Daerah
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang Bidang Kas Daerah
 - Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang, Bidang Kas Daerah
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

e. Bidang Pendapatan

- d. Bidang Pendapatan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas
- e. Bidang Pendapatan mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis bidang pendataan dan pendaftaran

pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain

f. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Pendapatan menyelenggarakan fungsi :

- Penyusunan rencana kegiatan bidang pendataan dan pendaftaran pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain
- Perumusan kebijakan teknis bidang pendataan dan pendaftaran pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain
- Penyelenggaraan kegiatan bidang pendataan dan pendaftaran pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain
- Pelaksanaan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang pendataan dan pendaftaran pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain
- Pengawasan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang pendataan dan pendaftaran pajak daerah, penetapan dan penagihan pajak daerah, dana perimbangan dan penerimaan sumber-sumber lain
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

f. Seksi Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah

d. Seksi Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Pendapatan.

e. Seksi Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah

f. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah menyelenggarakan fungsi :

- Penyusunan rencana kegiatan bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah
 - Evaluasi dan pelaporan bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah
 - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya
- g. Seksi Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
- d. Seksi Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Pendapatan.
 - e. Seksi Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
 - f. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah menyelenggarakan fungsi :
 - Penyusunan rencana kegiatan bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
 - Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
 - Penyelenggaraan kegiatan bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
 - Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah
 - Evaluasi dan pelaporan bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah

- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya

h. Seksi Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain

d. Seksi Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Pendapatan.

e. Seksi Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan teknis bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah

f. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain menyelenggarakan fungsi :

- Penyusunan rencana kegiatan bidang Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain
- Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis bidang Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain
- Penyelenggaraan kegiatan bidang Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain
- Penyusunan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi bidang Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain
- Evaluasi dan pelaporan bidang Dana Perimbangan dan Penerimaan Sumber-Sumber Lain.

-

Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya, diharapkan disetiap pengurus menanamkan bahwa kerjasama dan penerapan satu tugas pekerjaan sesuai dengan Tupoksi yang semestinya

dianut adalah sebuah kebutuhan yang ada dalam diri setiap manusia. Manusia tidak dapat bekerja sendiri dan mengerjakan satu pekerjaan dengan cara sekaligus, dan juga sangat membutuhkan bantuan orang lain. Begitu pula dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, para staf memiliki persepsi bahwa kerjasama merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam pekerjaan mereka oleh karena itu harus adanya komunikasi dan toleransi antara sesama pengurus.

Kedua, Kerjasama Eksternal. Dinas Pengelolaan Keuangan daerah juga dapat melakukan dalam kerjasama dengan instansi terkait lainnya dalam memudahkan dalam pelaksanaan kegiatannya misalnya kerjasama dengan kepolisian, kejaksaan, pengadilan, pembimbing rohani, tenaga kesehatan, Lembaga psikologi, lembaga sosial lainnya dan/atau pemerintah guna kesuksesan dalam memobilisasi pegawai dan pekerjaannya. Dalam hal ini DPKD belum menjalin kerjasama eksternal secara tertulis, baru dalam langkah penyusunan drafnya saja. Hal tersebut disampaikan oleh 1₁:

Matrik Hasil Wawancara 13	
1	Apakah penting kerjasama dengan instansi eksternal?
i1	<i>Jika tidak adanya kerjasama antara instansi terkait..dapat mempersulit berjalannya kegiatan lembaga ini..adanya saling lempar tanggung jawab antara satu instansi dengan instansi lainnya,,oleh karena hal tersebut diperlukanlah perjanjian atau MOU kepada instansi-instansi yang terkait oleh DPKD,dalam hal ini DPKD baru sebatas penyusunan draft MOU nya saja..”</i>

Hal tersebut merupakan salah satu pemicu terhambatnya kinerja DPKD Kota Serang, kerjasama ini dilakukan untuk memaksimalkan kinerja dan untuk terwujudnya tujuan instansi. Perlu disadari bahwa satu organisasi maupun instansi

tidak bisa memobilisasi aspek-aspek didalamnya bila tidak melakukan kerjasama dengan pihak eksternal, terlebih instansi pemerintahan yang notabennya seluruh kegiatannya berhubungan dengan instansi pemerintahan eksternal yang lain dan perlu dipahami bahwasannya koordinasi merupakan aspek terpenting dalam kinerja pemerintahan, baik koordinasi internal maupun eksternal.

4). Kreatifitas

Kreatifitas merupakan aspek penting dalam peningkatan kinerja pegawai maupun instansi pemerintahan, kreatifitas merupakan hal yang harus dibangun karena kreatifitas tidak mungkin dimiliki oleh individu/pegawai secara otodidak maka dari itu DPKD Kota Serang dalam upaya meningkatkan kreatifitas pegawai harus juga memberikan kebijakan dan kegiatan yang kreatif dan bermanfaat bagi pegawai khususnya. Seperti yang dikemukakan oleh 16 :

Matrik Hasil Wawancara 14	
1	Bagaimana penilaian anda terhadap pegawai DPKD dari segi kreatifitas?
i6	<i>“ Menurut saya pegawai di DPKD jika dinilai dari kreatifitas masih sangat kurang, karena DPKD tidak pernah mengadakan satu kegiatan yang membuat pegawainya membentuk kreatifitas”</i>

Hal lain dikemukakan juga oleh 17 :

Matrik Hasil Wawancara 14	
1	Bagaimana penilaian anda terhadap pegawai DPKD dari segi kreatifitas?
i7	<i>“ Pegawai DPKD bukan pada kreatif, malah pada gabisa kerja soalnya liat aja dari latar belakang pendidikannya pada ga nyambung, gimana mau pada kreatif”.</i>

Matrik Hasil Wawancara 15	
1	Apakah atasan selalu memberikan petunjuk teknis kepada Bapak/Ibu/Saudara dalam melaksanakan tugas?
i7	<i>“ Engga pernah... kebanyakan atasan menganggap kita pegawai disini sudah paham akan pekerjaannya”.</i>

Mendapatkan pegawai yang kreatif memang cukup sulit karena tidak didukung oleh system perekrutan pegawai yang baik, yang bisa dilakukan adalah merubah system yang berlaku dilapangan karena sangat jauh berbeda dengan aturan sesuai Undang-Undang juga mereformasi aparat-aparat birokrat yang jelas – jelas melakukan tindak Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme , dan kembali menjalankan system sesuai aturan Undang-Undang yang berlaku hal serupa diungkapkan oleh 18 :

Matrik Hasil Wawancara 14	
1	Bagaimana penilaian saudara terhadap peraturan yang sudah ada?
i7	<i>“ya peraturan dibuat untuk dilanggar kan”.</i>

Persepsi ini yang harus dihilangkan dari setiap pegawai, apabila dibiarkan peraturan yang dibuat hanya akan menjadi symbol dan tidak akan pernah dijalankan, sehingga pemerintahan berjalan dengan bebas tanpa ikatan norma, tanpa norma alur yang dikerjakan tidak akan teratur dan permasalahan yang timbul tidak akan ada solusi, biarpun ada solusi, solusi tersebut tidak akan ada

payung hukumnya.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Langkah selanjutnya dalam proses analisis data adalah melakukan kegiatan interpretasi hasil penelitian, interpretasi hasil penelitian merupakan penafsiran terhadap hasil akhir dalam melakukan pengujian data dengan teori dan konsep para ahli sehingga bisa mengembangkan teori atau bahkan menemukan teori baru serta mendeskripsikan dari hasil data dan fakta dilapangan. Peneliti dalam hal ini menghubungkan temuan hasil penelitian dilapangan dengan dasar operasional yang telah ditetapkan sejak awal, dalam hal ini adalah teori kinerja yang diperkenalkan oleh Hariandja.

Ada lima faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan kinerja suatu organisasi, yaitu faktor Kualitas Pekerjaan, Kuantitas Pekerjaan, Pengetahuan Kerja, Kerjasama Tim dan Kreatifitas. Adapun temuan yang didapatkan dalam penelitian mengenai Kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Serang adalah sebagai berikut:

Pertama, berdasarkan kuantitas pekerjaan, didapatkan hasil sebagai berikut; dari penjabaran program DPKD Kota Serang yang diuraikan melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh DPKD Kota Serang terbentuk dari banyaknya kegiatan yang telah direncanakan, baru sedikit sekali kegiatan yang telah dijalankan oleh DPKD Kota Serang dan dalam hal penanganan peningkatan kinerja pegawai Hal ini terlihat masih belum maksimal dan optimalnya program kerja yang dilakukan oleh DPKD Kota Serang karena masih banyaknya program kerja yang sangat penting yang harus dilaksanakan belum juga terealisasi atau

terlaksana oleh DPKD Kota Serang.

Kedua, berdasarkan kualitas pekerjaan, Terdapat sistem yang tidak mendukung terhadap pencapaian kualitas kinerja aparatur pemerintahan, dimana penempatan yang dilakukan tidak berdasarkan kualitas kemampuan dan latar belakang pegawai, sehingga kualitas pekerjaan cenderung menurun, karena pegawai itu sendiri tidak memiliki dasar pendidikan dalam bidang yang digeluti. Walaupun diadakan pelatihan tetap hasilnya tidak akan memuaskan.

Ketiga, Pengetahuan kerja terdiri dari faktor Sumberdaya manusia. Sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam melaksanakan program kerja DPKD Kota Serang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebab kualitas pegawai tercermin dari keahlian yang dimiliki oleh para pegawai tersebut. Dalam menjalankan tugasnya para pengurus harus dapat memahami tentang pekerjaannya. Oleh karena itu, beban pekerjaannya tersebut harus disesuaikan dengan visi dan misi serta strategi dari pegawai DPKD Kota Serang tersebut.

Sehingga, target kuantitas pekerjaannya dapat tercapai. Kualitas staf selain ditunjang oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman juga harus ditunjang melalui berbagai pelatihan. diketahui bahwa sistem pelatihan peningkatan pelayanan terpadu sangat tergantung dengan anggaran dan DPKD Kota Serang belum pernah menyelenggarakan pelatihan sendiri. Oleh karena itu kesempatan mengikuti pelatihan merupakan suatu hal yang perlu dilakukan karena untuk meningkatkan kualitas dan professional dalam mengemban tugas terlebih untuk para pengurus, staff dan relawan.

Keempat, Kerjasama internal dan kerjasama eksternal. Dengan menerapkan budaya organisasi tersebut maka diharapkan akan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kerjasama dalam sebuah organisasi adalah suatu hal yang harus membudaya dalam setiap diri staf atau pegawai. Dengan kerjasama, pekerjaan menjadi cepat selesai karena bisa berbagi tugas dengan teman kerja yang lain.

Namun pada kenyataannya ada saja diantara pengurus yang tidak sejalan dengan pengurus lainnya hal tersebut dapat menyebabkan terhambatnya pelaksanaan organisasi. Dan DPKD Kota Serang juga dapat melakukan dalam kerjasama dengan instansi terkait lainnya (eksternal) dalam memudahkan dalam pelaksanaan kegiatannya misalnya kerjasama dengan kepolisian, kejaksaan, pengadilan, pembimbing rohani, tenaga kesehatan, Lembaga psikologi, lembaga sosial lainnya dan/atau pemerintah. Dalam hal ini DPKD Kota Serang belum menjalin kerjasama eksternal secara tertulis, baru dalam langkah penyusunan drafnya saja.

Kelima, Kreatifitas yaitu cara atau usaha yang dilakukan oleh DPKD Kota Serang untuk mewujudkan peningkatan kinerja pegawai dan untuk menapai tujuan instansi, langkah yang ditempuh DPKD Kota Serang masih belum layak dan terkesan DPKD Kota Serang tidak mau mengembangkan ide-ide dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Langkah yang seharusnya ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan cara memberikan sanksi yg tegas bagi pegawai yang indiscipliner dan reward bagi pegawai yang berprestasi.

Semua upaya ini dilakukan untuk pencapaian target dari semua program

dan kegiatan dari DPKD Kota Serang, kerjasama dan sinergi dari semua pihak yang terkait akan mewujudkan semua target tersebut. Oleh sebab itu, pencapaian selama ini dapat dipertahankan dan segala bentuk terobosan yang membangun kedepan akan lebih diupayakan agar program dan kegiatan bisa meningkat s signifikan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan, dapat ditarik kesimpulan yang terkait degan kinerja pegawai pada intansi pemerintahan nyakni Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKAD), Diantaranya adalah :

1. Banyak pegawai DPKAD kota serang dari segi kualitas masih sangat kurang, dilihat dari kinerja keseharian dan SOP (STANDAR OPRASIONAL PROSEDUR),yang rutin dikeluarkan dinas. Dikarnakan juga program peningkatan kualitas pegawai yang diadakan oleh dinas tersebut tidak berjalan efektif.
2. Perekrutan pegawai yang cenderung kental dengan nepotisme,mengakibatkan pegawai yang didapat tidak terjamin pengetahuan kerjanya.karna kebanyakan penempatan pekerjaan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan sehingga pegawai cenderung tidak sanggup menerima beban kerja yang diberikan,karna pengetahuan kerja yang kurang.

3. Kerja sama pegawai di dinas pengelolaan keuangan daerah sangat kurang, karna para pegawai membangun sikap iri sesama pegawai, sehingga kerja sama tersebut tidak terjalin.
4. Tidak ada dalam susunan kegiatan di tiap bidang di DPKD, yang menggambarkan peningkatan kreatifitas pegawai, jadi masih cenderung kurang kreatif, karna kebanyakan kegiatan yang di adakan lebih pada urusan pekerjaan dan hura-hura.] 96

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di atas, maka untuk meningkatkan kinerja di Dinas Pengelolaan Keuangan Kota Serang direkomendasikan beberapa langkah perbaikan sebagai berikut:

1. Perlu adanya teguran/evaluasi yang lebih intensif terhadap pegawai yang melakukan kekeliruan, pelanggaran, atau penyimpangan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Hal ini diperlukan untuk mendorong tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai, yang akhirnya juga berimbas pada peningkatan kinerja pegawai.
2. Perlunya penerapan mutasi pegawai secara berencana berdasarkan evaluasi kinerja tiap-tiap pegawai. Selain untuk promosi, penempatan pegawai sesuai bidang keahliannya, juga diperlukan bagi penyegaran situasi kerja, sehingga pengalaman pegawai akan lebih meningkat. Peningkatan pengalaman pegawai ini akan sangat bermanfaat bagi

peningkatan kemampuan kerja, berikut berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

4. Perlunya delegasi kewenangan dan distribusi tugas yang selain mempertimbangkan aspek keahlian juga latar belakang pendidikan. Dengan demikian prinsip '*the right man on the right job, the right man on the right place*' dapat diterapkan. Pola demikian dapat merangsang sinergitas kemampuan pegawai, dan akan berdampak pula terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.
5. Bila terdapat pegawai yang benar-benar tidak disiplin dan tidak melaksanakan pekerjaannya sama sekali, stakeholder harus berani mengambil tindakan untuk memberhentikannya.
6. Merubah dan memperbaiki system dan proses diklat yang berjalan selama ini, dengan lebih menambahkan aspek disiplin dan tanggungjawab serta kerjasama dalam pelaksanaan pelatihan pengembangan pegawai, yang selama ini dirasakan masih kurang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Carl.J, Frederick, dalam Kristian Widya Wicaksono. (2006). *Administrasi dan Birkasi Pemerintah*. Bandung. Graha Ilmu
- Nugroho, Riant (2004). *Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*.
- Raksataya, Amara. dalam M. Irfan Islamy. (2000). *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Suharto, Edi. (2005). *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung. Alfabeta.
- Winarno, Budi. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta. Media Presindo.

Dokumen

- Undang - Undang No. 8 Tahun 1974
- Undang - Undang No. 18 Tahun 1961
- Undang - Undang No. 43 Tahun 1999

Sumber lain

- Laswell, Harold.D dan Abraham Kaplam. *Power and Society*. New Haven : Yale University Press. 1970. Dikutip dari <http://www.unitomo.ac.id>.
- Ricard dalam Budi Winarno. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*.

