

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM
PENYELESAIAN PENAGIHAN
PAJAK KENDARAAN BERMOTOR (PKB)
DI UPPD GROBOGAN**

**(Studi tentang Pengaruh Faktor Sumber Daya Manusia,
Motivasi dan Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
Program studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan Oleh :

INDRIATNO WM.

D4E003009

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
KONSENTRASI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2004**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM
PENYELESAIAN PENAGIHAN
PAJAK KENDARAAN BERMOTOR (PKB)
DI UPPD GROBOGAN**

**(Studi tentang Pengaruh Faktor Sumber Daya Manusia, Motivasi dan
Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai)**



Dipersiapkan dan disusun oleh :

**NAMA : INDRIATNO WM.
NIM : D4E003009**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji :
Pada tanggal : 3 September 2004

Susunan Tim Penguji :

Ketua Penguji / Pembimbing I


Prof. Drs. Y. Warella, MPA., PhD.

Sekretaris Penguji / Pembimbing II


Drs. Hardi Warsono, MTP


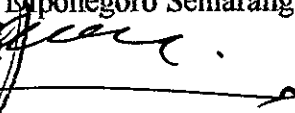
Anggota Dewan Penguji


1. **Prof. Drs. Hartojo**


2. **Drs. Herbasuki NC, MT**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu Persyaratan
Untuk memperoleh Magister Sain (MSi)

Tanggal : 3 September 2004


Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro Semarang

Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D.

RINGKASAN

Judul : **Analisis Kinerja Pegawai dalam Penyelesaian Penagihan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di UPPD Grobogan**

(Studi tentang Pengaruh Faktor Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai)

Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kabupaten Grobogan merupakan Unsur Pelaksana Teknis dari Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah, merupakan unsur pelaksana operasional Dinas yang mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas teknis dan melaksanakan kebijakan teknis pelayanan pendapatan daerah. Sebagai Dinas yang berobsesi ke depan dalam menghadapi segala tuntutan pelayanan dari masyarakat sebagai wajib pajak, organisasi ini harus terus berbenah diri. Pelayanan yang baik atas tuntutan masyarakat yang semakin meningkat merupakan imbal balik atas kewajiban yang telah dipenuhinya yaitu membayar Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Namun demikian, besarnya tunggakan merupakan salah satu indikasi lemahnya kinerja pegawai.

Bagaimana kinerja pegawai UPPD dalam penyelesaian penagihan tunggakan PKB merupakan masalah fokus dalam penelitian ini. Kinerja terutama dilihat dari sudut pandang mereka sendiri (antara yang mereka harapkan dan yang mereka lakukan sekarang) dan bagaimana hubungan faktor kualitas SDM, motivasi dan kemampuan koordinasi dengan kinerja pegawai merupakan 2 permasalahan yang menjadi pokok persoalan penelitian ini.

Hasil penelitian tersarikan dalam butir-butir berikut :

A. Dari analisa selisih skor :

1. Terdapat selisih skor antara kinerja yang mereka harapkan (*Expectancy*) dengan kinerja yang mereka lakukan (*Perception*). Skor hrpan lebih besar dibandingkan skor persepsi. Perbedaan terutama nampak sekali pada : **penyelesaian pekerjaan yang memuaskan dan upaya peningkatan ketrampilan diri.**

B. Dari analisa korelasi :

1. Terdapat hubungan positif signifikan antara kualitas SDM, Motivasi dan Koordinasi dengan kinerja penagihan PKB.
2. Berdasarkan kekuatan hubungan urutan kekuatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel kinerja adalah : (1). Motivasi, (2). Koordinasi dan (3). Kualitas SDM.
3. Pengaruh ketiga variabel (sdm, motivasi dn koordinasi) secara bersama-sama sebesar 55,1 %, dan berarti ada 44,9 % perubahan kinerja dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Implikasi dari temuan ini adalah : perlunya disusun Standard Pelayanan Minimal (SPM) yang disusun bersama antara : pelanggan (wajib pajak), pegawai dan stakeholder lainnya. Selain upaya tersebut untuk meningkatkan kinerja perlu diperbaiki kualitas penyelesaian pekerjaan dan berbagai upaya peningkatan ketrampilan serta membangun motivasi.

ABSTRAKSI

Peneliti Indriatno WM., 2004, **Analisis Kinerja Pegawai dalam Penyelesaian Penagihan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di UPPD Grobogan (Studi tentang Pengaruh Faktor Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai)**

Kata kunci : Kinerja, motivasi, koordinasi dan manajemen sumberdaya manusia

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja UPPD Grobogan dalam penagihan tunggakan pajak kendaraan bermotor (PKB). Kinerja dimaksud adalah skor harapan pegawai dengan skor persepsi pegawai atas kinerjanya sendiri. Tujuan berikutnya adalah mengetahui hubungan antara kinerja dengan variabel bebas : kualitas sumberdaya manusia, motivasi dan koordinasi dalam penyelesaian tunggakan PKB. Penelitian ini dilakukan dengan 2 metode analisa, yakni : (i). analisa kesenjangan kinerja antara harapan dan persepsi pegawai (ii). Analisa hubungan / korelasi antara variabel bebas dan tergantung yang dilanjutkan dengan uji pengaruh menggunakan determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat selisih skor antara kinerja harapan dan persepsi dalam penyelesaian PKB. Skor harapan masih lebih besar dibanding skor persepsi. Hal ini berarti terdapat kesempatan untuk meningkatkan kinerja seperti yang diharapkan pegawai sendiri. Antara variabel tergantung dengan variabel bebas terdapat hubungan positif dan signifikan. Hal ini berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi, koordinasi dan kualitas sumber daya manusia dengan kinerja. Ke depan diharapkan disusun SPM (standard pelayanan minimum) tentang kinerja pegawai dan peningkatan motivasi disamping koordinasi.

LPT-PUCTIX-UNDIP
No. Dikt.: 3846/T/MAL.../4
Tgl. : 23 Juni 05...

ABSTRACT

This research is intended to analyze the performance of Grobogan Regencial Tax Service Unit (UPPD) in collecting delayed motorized vehicle tax. The performance indicated in this research is score of the personel expectation and score of the personel perception over their own working performance. Besides, it is also intended to analyze the relation of performance as independent variable with human resource quality, motivation and coordination in collecting the delayed tax as independent variables. This research employed two research methodologies, namely : (i) Perfomance gap analysis, to analyze the comparison between expectation and personnel perception; (ii) Correlation analysis, to analyze the relation between the dependent and independent variables, followed by analysis on the influence using determination.

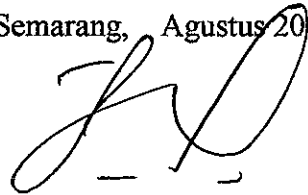
The research result shows that expectation score is greater than perception score. Therefore there is still a room for improvement to increase performance as expected by the personnel themselves. There are also positive and significant relations between dependent and independent variables, meaning that there are relations between motivation, coordination and human resource quality with performance. It is recommended that there should be a Minimum Service Standard (MSS) on personnel working performance, as well as enhancement of motivation and coordination.

Keywords: performance, motivation, coordination, human resource management.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam daftar pustaka.

Semarang, Agustus 2004



INDRIATNO WM.

KATA PENGANTAR

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua pihak atas bimbingan, arahan, bantuan serta saran, baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, dan secara khusus diarturkan kepada yang terhormat :

1. Prof. Ir. Eko Budiharjo, M.Sc selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD dan Drs. Hardi Warsono, MTP selaku Ketua Program dan Sekretaris Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang sekaligus Dosen Pembimbing I dan II.
3. Segenap civitas akademika Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang khususnya angkatan X Intensif.
4. Istri dan anak-anakku yang telah memberikan semangat dan dorongan serta do'a selama penulis mengikuti pendidikan.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa dalam penyusunan tesis ini pastilah tidak terlepas dari adanya kekurangan dan kelemahan. Sehubungan dengan hal tersebut untuk lebih menyempurnakan materi dan hasil penelitian dalam tesis ini, maka dengan penuh kerendahan hati penulis masih mengharapkan adanya berbagai masukan berupa saran maupun pemikiran konstruktif yang akan sangat berguna untuk kegiatan penelitian selanjutnya.

Akhirnya penulis berharap hasil penelitian ini dapat menjadi kontribusi ilmiah dan bermanfaat bagi yang berkepentingan, minimal dapat digunakan sebagai tambahan bacaan.

Semarang, Agustus 2004

INDRIATNO WM.

DAFTAR ISI

BAB I	:	PENDAHULUAN	1
A.		Latar Belakang	1
B.		Identifikasi dan Perumusan Masalah	14
		1. Identifikasi Masalah	15
		2. Rumusan Masalah	17
C.		Tujuan Penelitian	17
D.		Kegunaan Penelitian	17
BAB II	:	TINJAUAN PUSTAKA	18
A.		Landasan Teori	18
I		Variabel Penelitian	22
		1. Variabel Y : Kinerja Pegawai	24
		2. Variabel X1 : Kualitas SDM	41
		3. Variabel X2 : Motivasi	44
		4. Variabel 3 X3 : Koordinasi	49
II		Hubungan Antar Variabel	52
		1. Hubungan Kualitas SDM (X1) dengan Kinerja (Y)	52
		2. Hubungan Motivasi SDM (X2) dengan Kinerja (Y)	54
		3. Hubungan Koordinasi SDM (X3) dengan Kinerja (Y)	55
		4. Hubungan antara Kualitas SDM, Motivasi Dan Kemampuan Koordinasi dengan Kinerja	59
III		Bangun Teori Kinerja	64

B.	Hipotesa	66
B.1.	Hipotesa Minor	66
B.2.	Hipotesa Mayor	66
B.3.	Hipotesa Geometrikal	76
BAB III	: METODE PENELITIAN	68
A.	Rancangan Penelitian	68
B	Ruang Lingkup	68
C	Lokasi Penelitian	69
D	Variabel Penelitian	69
1.	Klasifikasi Variabel	69
2.	Definisi Konseptual	69
3.	Definisi Operasional	70
E	Jenis dan Sumber Data	72
F	Instrumen Penelitian	72
G	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	72
H	Teknik Pengumpulan Data	73
I	Teknik Analisa Data	73
BAB IV	: DATA DAN ANALISA	77
A	Gambaran Umum Wilayah	77
1.	Penduduk	77
1.a.	Tingkat Kepadatan Penduduk	79
1.b.	Mata Pencarian Penduduk	81

2. Potensi Wilayah	82
2.a. Sumberdaya Alam	82
2.b. Sumberdaya Manusia	84
B. Identitas Responden	85
C. Variabel Penelitian	85
1. Kinerja (Harapan dan Persepsi)	85
2. Variabel yang Mempengaruhi Kinerja	97
1). X1 : Kualitas SDM	97
2). X2 : Motivasi	102
3). X3 : Koordinasi	105
D. Analisa	107
I. Analisa Selisih Skor Harapan dan Persepsi pada Kinerja	107
II. Analisa Pengaruh Faktor-Faktor Kinerja	110
1. Analisa Hubungan X1 : Kualitas SDM dan Y : Kinerja	110
1). <i>Croostab</i> (Tabel Silang)	110
2). <i>Nonparametric Correlations</i>	111
2. Analisa Hubungan X2 : Motivasi dan Y : Kinerja	111
1). <i>Crosstab</i> (Tabel Silang)	111
2). <i>Nonparametric Correlations</i> (Analisa Statistik)	113
3. Analisa Hubungan X3 : Koordinasi dan Y : Kinerja ...	114
1). <i>Croostab</i> (Tabel Silang)	114
2). <i>Nonparametric Correlations</i> (Analisa Statistik) ...	115

4. Analisa Hubungan Bersama-sama antara X1, X2,	
dan X3 dengan Y	116
1). <i>Non Parametric Correlations</i>)	116
2). <i>Kendall's W Test</i>	117
5. Pengaruh 3 Variabel bebas Terhadap Y	118
E. Diskusi	118
Temuan 1	118
Temuan 2	119
Temuan 3	119
Temuan 4	120
BAB IV : PENUTUP	122
A. Kesimpulan	122
B. Saran	123
Daftar Pustaka	125
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1. Target dan Realisasi PADS UPPD Kabupaten Grobogan (Selama 5 Tahun)	3
Tabel 1.2. Daftar Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) pada UPPD Kabupaten Grobogan (1 Januari s/d 31 Desember 2003)	5
Tabel I.3. Data Perbandingan Hasil Operasional Penjaringan Tunggakan PKB Tahun 2003	6
Tabel I.3. Data dan Status Pendidikan Karyawan UPPD Grobogan	8
Tabel II.1. Sifat dan Atribut Kausal Kinerja	27
Tabel IV.1. Penduduk dan Perkembangan Pertahun di Kabupaten Grobogan Tahun 1990 - 2000	78
Tabel IV.2. Tingkat Kepadatan Penduduk Kabupaten Grobogan menurut Kecamatan	80
Tabel IV.3. Tingkat Kepadatan Penduduk Kabupaten Grobogan Tahun 1990 - 2000	81
Tabel IV.4. Jumlah Penduduk Dirinci menurut Mata Pencarian (Usia 10 Tahun Ke atas) yang Bekerja selama Seminggu di Kabupaten Grobogan	82
Tabel IV.5. Umur Responden	85
Tabel IV.6. Ketidakhadiran dalam 1 Bulan	86
Tabel IV.7. Keterlambatan dalam 1 Bulan	87
Tabel IV.8. Kesesuaian Kerja dengan Jadwal	88
Tabel IV.9. Tugas yang Tidak terselesaikan dalam 1 Bulan	89
Tabel IV.10. Tugas Penyelesaian Tunggakan dalam 1 Bulan	90

Tabel IV.11.	Meminta Bantuan Teman dalam Penyelesaian Tunggakan	91
Tabel IV.12.	Pemberian Bantuan dalam Penyelesaian Tunggakan	91
Tabel IV.13.	Melindungi Lembaga dari Tunggakan	92
Tabel IV.14.	Beri Gagasan Baru dalam Penyelesaian Tunggakan	93
Tabel IV.15.	Usaha Menambah Ketrampilan Kerja	94
Tabel IV.16.	Usaha Bangun Sikap Kooperatif	95
Tabel IV.17.	Rekap Kondisi Kinerja	96
Tabel IV.18.	Pendidikan Formal	97
Tabel IV.19.	Banyaknya Kursus yang Diikuti	97
Tabel IV.20.	Pandangan terhadap Pekerjaan	98
Tabel IV.21.	Sikap pada Pekerjaan	98
Tabel IV.22.	Kemampuan Mempelajari Hal Baru	99
Tabel IV.23.	Pandangan tentang Usia Sekarang	100
Tabel IV.24.	Masa Kerja	101
Tabel IV.25.	Kemampuan Komunikasi	101
Tabel IV.26.	Rekap Kualitas SDM	102
Tabel IV.27.	Prospek Karier	102
Tabel IV.28.	Perhatian kepada Pegawai	103
Tabel IV.29.	Penghargaan yang Diberikan Instansi	104
Tabel IV.30.	Rekap Motivasi	104
Tabel IV.31.	Kerjasama dengan Rekan Se Instansi	105
Tabel IV.32.	Kerjasama dengan Instansi Lain	105
Tabel IV.33.	Duplikasi Pekerjaan dengan Rekan Kerja	106
Tabel IV.34.	Duplikasi Pekerjaan dengan Instansi Lain	106
Tabel IV.35.	Rekap Koordinasi	107
	Tabel Analisa Selisih Skor Harapan dan Persepsi / Kenyataan	108
Tabel IV.36.	Selisih Skor Rata – Rata Kinerja (Harapan & Kenyataan)	109

Tabel IV.37.	Hubungan antara Kualitas SDM dan Kinerja	110
Tabel IV.38.	Korelasi antara SDM dan Kinerja	111
Tabel IV.39.	Hubungan antara Motivasi dan Kinerja	111
Tabel IV.40.	Korelasi antara Motivasi dan Kinerja	113
Tabel IV.41.	Hubungan antara Koordinasi dan Kinerja	114
Tabel IV.42.	Korelasi antara Koordinasi dan Kinerja	115
Tabel IV.43.	Matrik Hubungan antar Variabel	116
Tabel IV.44.	Tabel Analisa Konkordasi Kendall's	117
Tabel IV.45.	Tabel Koefisien Determinasi	118

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR II.1	Kontribusi Menuju Efektivitas	23
GAMBAR IV.1	Bangun Teori Kinerja	65
GAMBAR IV.2	Hipotesa Minor	66
GAMBAR IV.3	Hipotesa Mayor	67

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kabupaten Grobogan merupakan unsur pelaksanaan Teknis dari Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah , merupakan unsur pelaksana operasional Dinas yang mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas teknis dan melaksanakan Kebijakan teknis pelayanan pendapatan daerah .

Sebagai Dinas yang berobsesi ke depan dalam menghadapi segala tuntutan pelayanan dari masyarakat sebagai wajib pajak organisasi ini harus terus berbenah diri. Pelayanan yang baik atas tuntutan masyarakat yang semakin meningkat merupakan imbal balik atas kewajiban yang telah dipenuhinya yaitu membayar Pajak Kendaraan Bermotor.

UPPD Kabupaten Grobogan dalam pelaksanaan tugasnya menggunakan payung hukum yaitu Peraturan Daerah nomor 1 tahun 2002 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Pelaksana teknis Dinas. Disamping melaksanakan tugas pokoknya juga mempunyai tanggung jawab atas berhasil tidaknya kewenangan pungutan yang berada di wilayahnya.

Sebelumnya masyarakat dalam pengurusan kewajiban pajaknya harus mendatangi beberapa tempat (Koorwil) untuk mendapatkan kepemilikan ulang atas kendaraan yang dimilikinya. Dekatnya pelayanan pada masyarakat berimbas

pada peningkatan penerimaan daerah dari sektor pajak. Sedangkan peningkatan pajak akan memberikan jaminan kelangsungan gerak pembangunan. Sementara itu, pembangunan yang berlanjutan akan membawa berbagai perubahan di dalam kehidupan masyarakat, dan bermuara pada peningkatan kemakmuran.

Visi dan misi lembaga akan memberikan kejelasan arah pelaksanaan tugas. Orientasi lembaga yang ingin mewujudkan optimalisasi pendapatan diharapkan akan mendukung kemandirian pelaksanaan otonomi Daerah. Orientasi tersebut hanya dapat diwujudkan dengan peningkatan kualitas pelayanan. Demi memuaskan pelayanan kepada masyarakat harus didukung dengan mengupayakan pencapaian target, meningkatkan koordinasi, meningkatkan kelancaran sistem, mengendalikan mutu pelayanan dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Berkaitan dengan tersebut di atas, UPPD Kabupaten Grobogan sebagai salah satu penyangga dan perangkat pemungut daerah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Dalam hubungannya dengan PADS, peranan UPPD Kabupaten Grobogan adalah relatif penting. Pentingnya peranan tersebut karena lembaga ini mempunyai kapasitas selaku unit dinas otonom yang mengkoordinir instansi terkait dalam mengelola pendapatan daerah.

UPPD Kabupaten Grobogan memiliki potensi yang cukup besar dalam keberadaan obyek pajak Kendaraan, yaitu sekitar 72.500 obyek yang terdiri dari sedan sebanyak 3073 unit, staton wagon, 91 unit, jeep 40 unit, minibus 301 unit, truk sebanyak 3805 unit dan sepeda motor sebanyak 64 273 unit. dengan

penambahan kendaraan rata rata sekitr dua persen pertahun. Sementara itu dilihat dari realisasi target, lembaga ini memperlihatkan kinerja yang bagus dengan capaian target di atas 100 %.

TABEL I.1.
TARGET DAN REALISASI PADS UPPD KABUPATEN GROBOGAN
(SELAMA 5 TAHUN)

Tahun	Target	Realisasi	Persentase (%)
1998/1999	4.846.955.000	4.957.817.007	102,29
1999/2000	6.115.331.000	6.512.963.366	106,50
2000	6.438.600.000	8.695.378.774	135,05
2001	13.332.120.000	16.062.821.112	120,48
2002	14.395.000.000	19.743.399.156	137,15
2003	18.173.550.000	22.581.508.375	124,25

Sumber : Laporan Tahunan, UPPD Kab. Grobogan, Th. 2003

Namun demikian, potensi tersebut tidak akan menjadi potensial lagi bila tidak terwujud menjadi obyek pemungutan yang sesungguhnya, atau dengan kata lain, bila ternyata harus menghadapi kendala utama yakni sulitnya penarikan pajak dan kemudian berubah menjadi tunggakan pajak. Besarnya tunggakan pajak inilah yang menjadi salah satu indikasi rendahnya efektivitas organisasi atau kinerja organisasi UPPD Kabupaten Grobogan.

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien . Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung. Pada baik buruknya sikap mental ,maupun kontra prestasi yang diberikan oleh organisasi tersebut kepada anggota yang bersangkutan .

Dilihat dari faktor keberhasilannya atau produktifitasnya cukup tinggi capainya. Keberadaannya sebagai lembaga yang mampu dalam mengemban misinya yaitu mendukung PADS dan APBD Jawa Tengah pada umumnya cukup baik. **Namun demikian**, pencapaian target saja bukan merupakan ukuran efektivitas organisasi. Pada sisi lain ternyata kinerja organisasi mestinya masih dapat ditingkatkan. Kondisi tersebut terjadi **bila dalam pemungutan pajak tidak terjadi tunggakan**. Setiap rencana yang ditetapkan sebelumnya belum tentu dapat berjalan sebagai mana mestinya. Hal tersebut dikarenakan faktor penghambat sering muncul di tengah perjalanan, yakni : adanya **tunggakan penagihan yang harus segera diselesaikan** . Berikut data tunggakan pajak yang terjadi pada wilayah kerja UPPD Kabupaten Grobogan :

TABEL I.2.
DAFTAR TUNGGAKAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR (PKB) PADA UPPD
KABUPATEN GROBOGAN (1 Januari s/d 31 Desember 2003)

NO	Kecamatan	Roda 4		Roda 2		Roda 2 + Roda 4	
		OBY	Nominal	OBY	Nominal	OBY	Nominal
1	Purwodadi	59	11,861,975	491	19,163,100	550	31,025,075
2	Geyer	1	176,650	43	1,509,375	44	1,686,025
3	Toroh	15	2,555,425	224	8,773,200	239	11,328,625
4	Penawanagan	-	-	76	3,379,225	76	3,379,225
5	Wirosari	9	1,646,325	125	5,426,875	134	7,073,200
6	Kradenan	5	968,700	80	3,281,900	85	4,250,600
7	Pulokulon	6	2,122,575	132	5,085,875	138	7,208,450
8	Gabus	5	962,725	91	3,322,100	96	4,284,825
9	Gubug	13	3,691,050	85	4,343,125	98	8,034,175
10	Tegowanu	4	309,600	35	1,892,550	39	2,602,575
11	Kedungjati	4	725,775	49	1,876,400	53	2,602,175
12	Godong	13	3,018,575	115	5,297,000	128	8,315,575
13	Grobogan	92	28,494,200	110	5,215,100	202	33,709,300
14	Brati	4	1,693,925	65	3,160,925	69	4,854,850
15	Klambu	-	-	33	1,656,300	33	1,656,300
16	Tawangharjo	4	1,345,350	58	2,267,975	62	3,613,325
17	Ngaringan	3	528,725	57	2,171,975	60	2,700,700
18	Karangrayung	7	2,002,925	68	2,765,600	75	4,768,525
19	Tanggungharjo	3	932,100	41	2,329,175	44	3,261,375
	JUMLAH	247	63,036,600	1,978	82,917,775	2,225	145,954,375

Sumber : Laporan Tahunan, UPPD Kab. Grobogan, Th. 2003

Dari tabel tersebut terlihat masih cukup tingginya “kekayaan” yang mestinya dimiliki oleh lembaga tersebut, atau nilai pajak yang masih terpendam. Besar tunggakan secara nominal sebesar Rp. 145.954.375,00 atau sebanyak 2.225 obyek pajak.

Sebagai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Pembiayaan operasional UPPD dari anggaran belanja rutin APBD Propinsi Jateng dan anggaran Biaya operasional untuk penagihan PKB pada tahun 2003 sebesar Rp.19.000.000,- . Sedangkan wilayah operasional penagihan meliputi 19 Kecamatan .

Efektivitas penarikan juga dipengaruhi oleh metode penarikan. Ada 2 metode yang biasa dilaksanakan, yakni metode “*door to door*” dan metode “sosialisasi”. Metode sosialisasi memberikan hasil yang lebih banyak dalam penarikan. Data selengkapnya terlihat dalam tabel berikut.

TABEL I.3
DATA PERBANDINGAN HASIL OPERASIONAL
PENJARINGAN TUNGGAKAN PKB TAHUN 2003

No.	Kecamatan	Hasil <i>Door to Door</i>		SOSIALISASI	
		Obyek	Nominal (Rp)	Obyek	Nominal (Rp)
1.	Purwodadi	120	4.700.000	610	34.200.275
2.	Toroh.	36	2.100.000	250	12.000.625
3.	Grobogan	23	10.000.300	69	22.063.250
	Rata-rata	60	5.600.100	310	22.754.716

Sumber : UPPD Kab.Grobogan, 2003

Dalam melaksanakan aktivitas kerjanya UPPD Grobogan menempati 2 unit gedung yang berfungsi sebagai kantor induk dan Kantor bersama Samsat. Operasional kegiatan teknis didukung dengan ketersediaan sarana kendaraan bermotor sebanyak 8 unit dan 2 buah kendaraan roda 4 unit untuk menjangkau 1 Kecamatan yang ada di Kabupaten Grobogan. Kegiatan dokumentasi pada UPPD Grobogan didukung dengan sarana komputer yang menunjang kegiatan administrasi sebanyak 7 unit dan pengarsipan yang bagus dan pelayanan *on line* yang dapat terakses keseluruh wilayah Jateng.

Bila kita runut secara teoritis, besarnya kewajiban yang tertunda dari besarnya tunggakan ini dapat berasal dari paling tidak 2 faktor, yakni eksternal dan internal. Eksternal yang dimaksud adalah dari sisi wajib pajak, sedangkan internal adalah dari dalam lembaga pemungut sendiri. Fokus tesis ini lebih dari internal, meskipun diperkaya informasi secara kualitatif dengan faktor eksternal, yakni masyarakat wajib pajak.

Jumlah personil UPPD dan Samsat Kabupaten Grobogan sebanyak 28 orang terdiri dari : pejabat struktural , staf teknis dan orang tenaga honorer adapun komposisi status pendidikan personil adalah sebagai berikut :

TABEL 1.3
DATA DAN STATUS PENDIDIKAN KARYAWAN
UPD KABUPATEN GROBOGAN

No.	Pendidikan	Jumlah Orang		Jumlah	Prosentase
		Pria	Wanita		
1	SARJANA	5	1	6	21,43
2	SARJANA MUDA	1	-	1	3,57
3	SLTA	13	1	14	50,00
4	SLTP	5	1	6	21,43
5	SD	-	1	1	3,57
Jumlah		24	4	28	100

Sumber data : UPPD Kabupaten Grobogan, 2004

Jumlah personel keseluruhan dari unit kerja tersebut sebanyak 28 orang.

Sikap mental seseorang pegawai dalam organisasi dipengaruhi oleh perilaku yang dimilikinya, sebagaimana pendapat Miftah Thoha (1992 : 46) yang mengatakan ;

“Adapula karena kebutuhannya dan ada juga yang karena dipengaruhi oleh pengharapan dan lingkungannya . oleh karena banyak faktor yang mempengaruhi perilaku manusia , maka seringkali suatu organisasi akan menghadapi kesulitan di dalam menciptakan suatu keadaan yang memimpin kerja tercapainya efektivitas pelaksanaan kerja.

Dari pendapat di atas dapat ditarik suatu pengertian bahwa efektivitas organisasi akan sangat menentukan berhasil tidaknya pencapaian tujuan

organisasi , sementara efektivitas organisasi akan sangat ditentukan oleh faktor aparat sebagai anggota organisasi yang bersangkutan .

Efektivitas seringkali diidentikkan dengan pengertian mendayagunakan .

Hal tersebut dapat dilihat dari pendapat The Liang Gie yang mengartikan efektivitas sebagai :

“ suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat dikehendaki kalau seseorang melakukan sesuatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendakinya ,maka orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mempunyai maksud sebagaimana dikehendaki (Gie, 1982 : 108).

Organisasi sering didefinisikan sebagai “Wadah serta proses kerjasama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formil dalam rangkaian hirarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan“ (Sarwoto, 1981 ; 15). Organisasi juga sering pula dipandang sebagai “Wadah tempat kegiatan manajemen dijalankan dan sebagai proses terjadinya interaksi antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi yang bersangkutan” (Miftah Thoha ,1992 : 11). Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa organisasi bukan merupakan tujuan. Organisasi hanyalah alat untuk mencapai tujuan atau alat untuk mencapai /melaksanakan tugas pokok. Berfungsi tidaknya organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan akan sangat tergantung pada aspek personil organisasi itu sendiri .

Aspek personil (sumberdaya manusia) dimaksud terdiri dari unsur unsur kualitas, kuantitas dan fasilitas kerja (sarana dan prasarana) maupun dana operasional yang tersedia bagi pelaksanaan aparat. Sebagai suatu organisasi,

UPPD Kabupaten Grobogan terdiri dari beberapa Sub bag Dinas dan Bagian Tata Usaha yang merupakan suatu sistem dimana bidang tugasnya terkait erat antara satu dengan lainnya. Disamping itu, dalam fungsinya selaku koordinator pendapatan daerah, senantiasa berhubungan dengan unit kerja penghasil pendapatan daerah lainnya, misalnya Dinas Pengairan , dan dinas penghasil lainnya. Dalam kondisi demikian ,maka aspek koordinasi ,baik intern maupun ekstern merupakan aspek yang esensial bagi tercapainya tujuan untuk meningkatkan pendapatan asli daerah.

Masih dalam hubungannya dengan efektivitas dalam organisasi, maka Steers berpendapat bahwa : “ individu menggabungkan diri dalam organisasi dengan maksud mencapai tujuan pribadi mereka (seperti penghasilan ,status, pekerjaan lebih baik)”. Lebih lanjut dikatakan organisasi dipandang sebagai kesatuan pengejar tujuan yang berusaha menggabungkan usaha bersama para anggotanya untuk mengejar sasaran khusus keseluruhan organisasi (misalnya laba ,pertumbuhan ,produktifitas). Memang secara umum telah dikemukakan bahwa efektivitas itu sendiri paling baik dapat dimengerti jika dilihat dari sudut sejauh mana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya alam usahanya mengejar tujuan operasi dan tujuan operasional (steers,1985 : 205).

Ada beberapa pengertian yang dapat disimpulkan berdasarkan pendapat Steers di atas, diantaranya adalah :

- Individu agar dapat menggabungkan diri dalam organisasi organisasi dengan maksud akan dapat terjadi suatu usaha bersama yang dilakukan dalam bentuk kerjasama,
- Efektivitas organisasi diukur salah satunya dari bagaimana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mencapai tujuan.

Oleh karenanya perlu diupayakan pengkajian mendalam tentang bagaimana pemanfaatan sumberdaya (tunggakan pajak) dapat efektif. Untuk keperluan pengkajian tersebut, ada diadakan dugaan sementara yang dipakai sebagai kerja penelitian, bahwa **kinerja** pegawai tersebut berkaitan dengan **kualitas sdm, motivasi** dan kemampuan **koordinasi** dari pegawai tersebut.

Kinerja pegawai yang di muka nampak dari rendahnya kinerja organisasi yang terukur dari besaran tunggakan dapat lebih dicermati lagi pada **kinerja pegawai** sebagai berikut :

- Intensitas keterlambatan : masih sering dijumpai pegawai yang terlambat masuk kerja. Mereka datang pukul 08.00 atau kadang 08.30, sementara ketentuan mengharuskan mereka bekerja mulai jam 07.00
- Ketidakhadiran, masih dijumpai beberapa pegawai yang kerap tidak masuk kerja dengan alasan yang kurang dapat diterima.

- Lama waktu kerja, masih dijumpainya pegawai meninggalkan tugas atau jam kerja dengan alasan yang kurang jelas.
- Intensitas penyelesaian tugas, sering ditemukan pegawai yang menunda-nunda pekerjaan dengan asumsi tidak mendesak untuk diselesaikan
- Kerjasama, beberapa personil karena berbagai alasan kurang dapat membangun kerja tim
- Tindakan protektif : tindakan melindungi organisasi dari ancaman, yakni masih dijumpainya pegawai yang kurang peduli pada masalah tunggakan pajak yang dapat menurunkan kinerja lembaga bila berjalan secara akumulatif (tidak merisaukan tunggakan untuk jangka panjangnya).
- Intensitas pengajuan ide konstruktif dan kreatif, kurangnya pengembangan dan diskusi tentang cara baru dalam mengatasi tunggakan.
- Pelatihan / pengembangan diri, masih minimnya upaya dan kesertaan dalam pelatihan dan pengembangan diri lainnya.
- Sikap-sikap yang menunjang visi / misi organisasi, kurangnya pandangan yang memadai tentang apa yang akan dicapai oleh organisasinya.

Sedangkan pada waktu bersamaan juga ditemukan fenomena berikut :

1. Rendahnya kualitas sdm pegawai, nampak pada : masih tingginya persentase pegawai yang berpendidikan rendah, kurangnya kesempatan mengikuti diklat teknis, kurang mampunya penjabaran materi diklat dalam pelaksanaan pekerjaan serta masih lemahnya pemahaman pada tugas dan fungsinya.

2. Lemahnya kemampuan koordinasi yang nampak dari : kurangnya kemampuan pada teknik-teknik komunikasi dengan rekan kerja dan instansi lain, seringnya mewakilkan rapat koordinasi pada staf lebih bawah yang kurang mengetahui materi, keengganan seksi untuk memberikan data / informasi pada seksi lain yang membutuhkan, serta keengganan pegawai untuk kerjasama dalam tim.
3. Lemahnya motivasi kerja pegawai yang nampak pada fenomena berikut : tidak jelasnya tujuan kerja bagi sebagian pegawai mengakibatkan mereka kurang giat dalam bekerja atau bekerja asal masuk pada hari dan jam kerja saja, seringnya penundaan penyelesaian pekerjaan terutama pada penagihan, keterlambatan operasi karena lambatnya dana, dsb.

Sebagai wadah organisasi, UPPD Kabupaten Grobogan telah ditentukan struktur organisasinya, sedangkan sebagai proses telah ditetapkan personil yang mengisi struktur organisasinya, beserta tata hubungan ,prosedur kerja ,tugas, wewenang dan kewajibannya. Dalam konotasi pemikiran yang demikian jelas bahwa tujuan UPPD Kabupaten Grobogan akan dapat tercapai dengan baik apabila unsur unsur satuan tugas yang ada dalam organisasi tersebut dapat menjalankan fungsi dan tugas pokoknya masing masing sesuai dengan apa yang telah digariskan. Hal tersebut selanjutnya akan membawa akibat kepada meningkatnya PADS Propinsi Jawa Tengah.

Dalam perjalanan waktu , UPPD Kabupaten Grobogan dalam menghimpun PADS dari tahun ketahun selalu dapat mencapai target **bahkan sering mengalami *over target***. Namun sebenarnya, kinerja organisasi dapat lebih

ditingkatkan atau target dapat dinaikkan dengan manajemen tunggakan yang baik. Sampai saat ini **tunggakan masih besar**. Permasalahannya adalah : **adakah tingginya tunggakan yang merupakan salah satu indikator lemahnya kinerja pegawai UUPD ini berkait dengan rendahnya kualitas sdm, lemahnya motivasi kerja dan kemampuan koordinasi ?**

Berdasar uraian tersebut di atas, penulis tertarik untuk mengangkatnya dalam tesis ini dengan sebuah judul ; **“ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM PENYELESAIAN PENAGIHAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR (PKB) DI UPPD GROBOGAN “** (Studi tentang pengaruh faktor sumberdaya manusia, motivasi dan koordinasi terhadap kinerja penagihan pajak).

B . Identifikasi dan Perumusan Masalah

Sebelum disampaikan permasalahan yang diajukan dalam penulisan ini, terlebih dahulu akan dikemukakan pengertian dari masalah itu sendiri. Menurut WJS.Poerwadarminta “ *Masalah adalah soal yang harus dipecahkan (WJS. Perwadarminta ,1985 : 634)*. Sedangkan Winarno Surachmad menyatakan masalah adalah setiap kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya (Winarno Surachmad, 1974: 33). Terdapat beda pandang dari kedua pakar tersebut. Oleh Purwadarminta dikatakan dan diasumsikan bahwa setiap aktivitas dalam organisasi dianggap kasus yang harus diselesaikan. Sedangkan Winarno mengatakan dalam organisasi yang sudah mapan, aktifitas kegiatan tidak dianggap sebagai masalah dan bila ada sesuatu hal yang

diindikasikan akan menghambat rutinitas kegiatan organisasi baru dikatakan masalah yang harus dipecahkan. Jadi pada intinya memang masalah adalah merupakan suatu kesulitan yang dihadapi yang mengerakan manusia untuk menemukan pemecahannya.

1. Identifikasi Masalah

Masalah, bagi UPPD Grobogan adalah penyelesaian tuggakan PKB disamping dapat mempengaruhi efektifvitas kinerja organiasi untuk sementara juga dipengaruhi oleh beberapa masalah seperti :

a. Dimensi wajib pajak :

- 1). Kurangnya kesadaran Wajib Pajak,

b. Dimensi petugas :

- 1). Kurang produktivitas petugas dalam melakukan penagihan,
- 2). Kurangnya pemahaman dan penghayatan visi dan misi organisasi oleh petugas,
- 3). Kurang luwesnya petugas dalam melakukan penagihan sehingga masyarakat enggan memenuhi kewajibannya (sebatas lingkup tugasnya sendiri)
- 4). Rendahnya kualitas sdm pegawai, nampak pada : masih tingginya persentase pegawai yang berpendidikan rendah, kurangnya kesempatan mengikuti diklat teknis, kurang mempunya penjabaran materi diklat dalam pelaksanaan pekerjaan serta masih lemahnya pemahaman pada tugas dan fungsinya.

- 6). Lemahnya kemampuan koordinasi yang nampak dari : kurangnya kemampuan pada teknik-teknik komunikasi dengan rekan kerja dan instansi lain, seringnya mewakilkan rapat koordinasi pada staf lebih bawah yang kurang mengetahui materi, keengganan seksi untuk memberikan data / informasi pada seksi lain yang membutuhkan, serta keengganan pegawai untuk kerjasama dalam tim.
- 7). Lemahnya motivasi kerja pegawai yang nampak pada fenomena berikut : tidak jelasnya tujuan kerja bagi sebagian pegawai mengakibatkan mereka kurang giat dalam bekerja atau bekerja asal masuk pada hari dan jam kerja saja, seringnya penundaan penyelesaian pekerjaan terutama pada penagihan, keterlambatan operasi karena lambatnya dana, dsb.

c. Dimensi kelembagaan :

- 1). Lemahnya penerapan sanksi dan mengakibatkan upaya pencapaian di bidang pendapatan tidak dapat dilakukan secara optimal.

Untuk mengantisipasi hal tersebut UPPD Kabupaten Grobogan memerlukan berbagai alternatif kebijakan untuk penyelesaian permasalahan yang timbul di lapangan.

Sehubungan dengan hal tersebut berbagai analisis sangat diperlukan oleh pembuat kebijakan untuk dapat memformulasikan berbagai kebijakan yang berhubungan dengan penyelesaian tunggakan PKB.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan variabel penelitian yang ada di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Adakah perbedaan kinerja pegawai UPPD Kabupaten Grobogan dalam penyelesaian penagihan tunggakan PKB, antara yang diharapkan dengan yang dilaksanakan pegawai ?
2. Adakah hubungan antara kualitas sdm, motivasi dan kemampuan koordinasi dengan kinerja pegawai UPPD dalam menyelesaikan tunggakan PKB?

C. Tujuan Penelitian

1. Umum : untuk mengetahui kinerja UPPD Kabupaten Grobogan dalam penyelesaian penagihan pajak Daerah antara yang diharapkan dengan yang dilaksanakan pegawai.
2. Khusus : untuk mengetahui hubungan antara kualitas sdm, motivasi dan kemampuan koordinasi dengan kinerja pegawai dalam penarikan tunggakan PKB.

D. Kegunaan Penelitian

1. Memberikan masukan bagi Unit Pelayanan Pajak Daerah Kabupaten Grobogan untuk mengatasi penagihan tunggakan PKB daerah secara efektif.
2. Sebagai bahan masukan bagi pembuat kebijakan tentang alternatif kebijakan untuk penyelesaian penarikan PKB di UPPD Kabupaten Grobogan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Dimensi utama yang menjadi pokok perhatian administrasi negara adalah *public policy* (Thoha, 1986). Lingkup kajian *public policy* sangat luas, karena disamping menentukan garis kebijakan umum yang harus ditempuh oleh organisasi publik untuk mengatasi isu-isu masyarakat, kebijakan publik juga digunakan untuk menentukan ruang lingkup permasalahan yang dihadapi oleh organisasi publik. Ruang lingkup dari permasalahan publik adalah seluruh permasalahan yang menyangkut beberapa banyak tuntutan masyarakat.

Tujuan dari kebijakan publik adalah menyelesaikan berbagai masalah publik. Masalah publik adalah masalah yang mencakup dan berdampak kepada kehidupan publik sedangkan kebijakan publik merupakan agenda kebijakan yang dirumuskan oleh pemerintah yang merupakan tanggapan terhadap lingkungan atau masalah publik. Jadi dalam menyelesaikan masalah publik ini yang sangat penting adalah hubungan yang normatif antara pejabat publik dengan masyarakat yang dipimpinnya. Seorang pejabat publik harus memahami kebutuhan masyarakat yang dipimpinnya.

Sehubungan dengan hal di atas Kumorotomo (1999: 105) membahas ukuran - ukuran normatif yang terdapat dalam interaksi antara penguasa, penyelenggara, atau administratur negara dengan rakyat atau masyarakat umum,

serta bagaimana seharusnya kebijakan-kebijakan publik itu dilaksanakan .
Adapun ukuran normative tersebut adalah keadilan sosial.

Kajian berikutnya berkaitan dengan tulisan ini adalah bagaimana peran teori menjelaskan fenomena sosial yang berkaitan dengan permasalahan organisasi pada UPPD Kabupaten Grobogan yang timbul dalam organisasi tersebut khususnya yang berhubungan dengan efektivitas penyelesaian permasalahan tunggaan pajak kendaraan bermotor.

Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah nomor 7 tahun 2001 tentang pembentukan Kedudukan, Tugas pokok, fungsi dan susunan Organisasi yang mempunyai tugas pokok :

1. Melaksanakan kewenangan Desentralisasi dibidang pendapatan Daerah yang diserahkan kepada Pemerintah Daerah ;
2. Melaksanakan kewenangan dibidang pendapatan daerah yang bersifat lintas Kabupaten / Kota ;
3. Melaksanakan kewenangan Kabupaten/Kota di bidang pendapatan daerah yang dikerjasamakan dengan atau diserahkan kepada propinsi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
4. Melaksanakan kewenangan dekonsentrasi yang dilimpahkan kepada Gubernur dan tugas pembantuan dibidang pendapatan Daerah sesuai dengan peraturan perundang- undangan yang berlaku.

Untuk menunjang kelancaran teknis tugas, Dinas Pendapatan Daerah membentuk Unit Pelayanan Pendapatan Daerah yang tersebar di seluruh Kabupaten/Kota di Jawa Tengah dengan payung Perda. Perda nomor I tahun 2000 tentang Pembentukan Kedudukan, Tugas pokok, Fungsi dan susunan Organisasi, Unit Pelaksana Teknis Dinas, merupakan unsur pelaksana operasional Dinas yang dipimpin oleh seorang kepala Unit yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala Dinas yang mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas teknis Dinas Pendapatan Daerah ; melaksanakan kebijakan teknis operasional pelayanan pendapatan daerah .

Visi Dinas Pendapatan Daerah adalah menjadi Dinas yang mampu mewujudkan pendapatan yang optimal guna mendukung kemandirian pelaksanaan otonomi Daerah dengan dilandasi pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat. Sedangkan misi Dinas Pendapatan Daerah adalah :

- Mengupayakan pencapaian target
- Meningkatkan koordinasi
- Meningkatkan kelancaran sistem
- Melaksanakan pembinaan dan pengendalian mutu pelayanan
- Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia .

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut disusun suatu kebijakan yang tertuang dalam Kebijakan Umum Dinas, yakni :

- Melaksanakan dan mengamankan kebijakan Pemerintah Daerah pada umumnya dan APBD secara optimal

- Penetapan target PAD harus realistis sesuai dengan potensi
- Memobilisir potensi sumber daya masyarakat secara berkelanjutan adil dan merata
- Membangun sistem dan prosedur administrasi pelayanan perpajakan dan retribusi yang nyaman ,aman dan sederhana.
- Mengembangkan potensi sumber-sumber PAD yang ada
- Menggali dan mengupayakan sumber-sumber pendapatan baru
- Meningkatkan koordinasi dengan pemerintah pusat, Daerah dan instansi terkait.

Untuk mewujudkan kebijakan umum di atas, Dipenda menempuh strategi :

- Melaksanakan anggaran pendapatan Daerah sesuai dengan Kepmendagri 29 tahun 2002, dengan melakukan sosialisasi dan pembenahan administrasi/operasional.
- Menginventarisir dan memahami permasalahan yang timbul baik intern maupun ekstern yang berdampak terhadap penurunan penerimaan daerah guna mencari solusi pemecahannya.
- Peningkatan mutu pelayanan , mendekatkan tempat /fasilitas pelayanan dan peningkatan sumber daya manusia dan penggalian potensi PAD tanpa menambah beban masyarakat

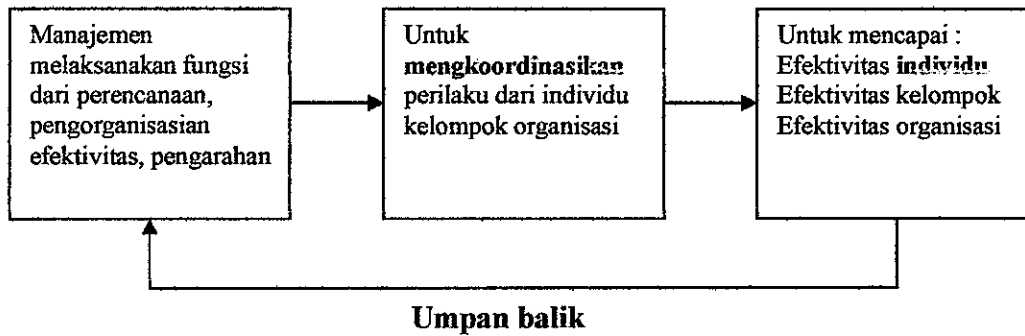
- Intensifikasi dan eksentifikasi terhadap potensi PAD sesuai dengan kewenangan dalam Undang undang 34 tahun 2000 tentang pajak dan retribusi daerah.
- Meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka mengintensifikasikan / optimalisasi penerimaan PAD.

Seperti dijelaskan dilatar belakang , stategi yang dibuat untuk mencapai kebijakan umum ini masih menghadapi kendala berupa rendahnya kinerja pegawai.

I.Variabel Penelitian

Keith Davis (dalam Anwar P.Mangkunegara, 1999 : 67) mengemukakan faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja yang dirumuskan sebagai “interaksi antara faktor kemampuan dan faktor motivasi (*human performance = Ability + motivation*) .

Akhir dari proses organisasi adalah tercapainya efektivitas. Namun demikian, efektivitas dalam organisasi ternyata bertingkat (efektivitas organisasi, kelompok dan individu). Gibson dkk (1996) mengemukakan tingkatan-tingkatan tersebut. Bahkan secara lebih tegas digambarkan kontribusi manajemen menuju efektivitas ini dengan visualisasi sebagai berikut :



Gambar II.1. Kontribusi Menuju Efektivitas

Sumber : Gibson, dkk (1996; 34)

Sementara itu variabel lain yang turut berpengaruh pada efektivitas

dikemukakan oleh Sutarto (1998 : 60 -196) meliputi 11 (sebelas) faktor, yaitu :

1. Perumusan tujuan dengan jelas;
2. Departemenisasi;
3. Pembagian kerja;
4. **Koordinasi;**
5. Pelimpahan wewenang;
6. Rentang kontrol;
7. Jenjang organisasi;
8. Kesatuan perintah;
9. Fleksibilitas;
10. Keberlangsungan;
11. Keseimbangan

Dari uraian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa paling tidak terdapat 3 variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai atau efektivitas tingkat individu, yakni :

- 1). Kemampuan yang diperluas menjadi kualitas SDM
- 2). Motivasi
- 3). Kemampuan koordinasi

1. Variabel Y : Kinerja Pegawai

Simamora (1997) mengemukakan bahwa faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang yang menurut pengertian umum disebut efektivitas adalah “kemampuan untuk mengukur seberapa baik karyawan berkarya dan menggunakan informasi guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standard sekarang dan meningkat sepanjang waktu. “ Selanjutnya diterangkan pula bahwa penilaian kinerja dapat dijadikan alat untuk mengembangkan motivasi, disamping sebagai alat evaluasi kerja.

The New Webster Dictionary, menjelaskan Kinerja / prestasi sebagai alih bahasa dari *performance* yakni : catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sedangkan Rue Byars, (1996 hal 376) memberikan pengertian kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment* atau : merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu Dessler menyatakan bahwa pengukuran kinerja individu memiliki 6 kriteria (Dessler, Garry, 1993) :

- a. Kualitas : tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas
- b. Kuantitas ; jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah-istilah seperti dolar, jumlah unit, jumlah siklus, aktivitas yang diselesaikan

- c. Ketepatan waktu : tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas : tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit atau instansi dalam penggunaan sumberdaya.
- e. Kemandirian : tingkat dimana seseorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan
- f. Hubungan interpersonal : tingkat dimana karyawan / pgw mengemukakan perasaan, harga diri, jasa baik dan kerjasama antara rekan kerja dalam unit kerjanya.

Sedangkan Simamora (1997) mengemukakan dimensi-dimensi kinerja yang pada intinya meliputi :

- 1). Daya tahan pegawai dalam organisasi, meliputi ketidakhadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja
- 2). Penyelesaian tugas meliputi kuantitas dan kualitas pekerjaan
- 3). Perilaku inovatif dan spontan meliputi :
 - a. Kerjasama atau tingkat pegawai meminta bantuan dan memberi bantuan pada rekan kerjanya,

- b. Tindakan protektif atau tingkat pegawai menghilangkan ancaman pada organisasinya,
- c. Gagasan konstruktif, yakni intensitas pegawai memberikan sumbangan gagasan konstruktif untuk memperbaiki organisasi,
- d. Pelatihan diri untuk memenuhi kebutuhan organisasinya, dan
- e. Pengembangan sikap yang menguntungkan diantara mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat.

Baik atau buruknya kinerja individu perlu diketahui oleh pimpinan, karena dengan demikian dapat diketahui penyebab – penyebabnya yang dapat ditetapkan kebijaksanaan – kebijaksanaan ke arah pengembangan karier pegawai tersebut. Villere (dalam A Dale Timpe,1999 : 72) menjelaskan bahwa identifikasi yang akurat tentang penyebab – penyebab kinerja seseorang adalah sesuatu yang fundamental bagi pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam strategi – strategi perbaikan kinerja. Berkaitan dengan hal ini Villere menjelaskan lebih lanjut atribut kausal yang mendasarinya seperti terlihat pada gambar berikut :

TABEL II.1.

SIFAT ATRIBUT KAUSAL KINERJA

Mengapa di Balik Keberhasilan dan Kegagalan		
	Internal (Pribadi)	Eksternal (Lingkungan)
Kinerja Baik	* Kemampuan tinggi * Kerja Keras	* Pekerjaan mudah * Nasib baik * Bantuan dari rekan-rekan * Pimpinan yang baik
Kinerja Jelek	* Kemampuan rendah * Upaya sedikit	* Pekerjaan sulit * Nasib baik * Rekan-rekan kerja tidak produktif * Pimpinan yang tidak simpatik

Sumber : Villere, Maurice F, dalam A Dale Timpe, 1999, *Performance*

Kinerja yang baik mungkin bersifat internal dan eksternal, misalnya: “saya dapat bekerja dengan baik, karena saya betul – betul berbakat dan pekerjaan begitu mudah dan tentu siapa saja dapat melakukannya sama baiknya”. Begitu sebaliknya untuk kinerja yang jelek. Dengan demikian tampak sekali bahwa penyebab atau faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja bisa berasal dari internal maupun eksternal. Dari sumber internal adalah kemampuan dan upaya, sedangkan dari sumber eksternal seperti tugas yang mudah, nasib baik atau ekonomi yang baik atau juga karena kondisi sekelilingnya yang kurang baik / tidak cakap.

Dharma (1985 : 75) menyebutkan bahwa tolok ukur kinerja pegawai adalah :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan;
2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan; dan

3. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah direncanakan.

Musanef (1983 : 49) mengartikan kinerja sebagai kemampuan seseorang dalam usaha mencapai tujuan kerja yang lebih baik. Rive dan Byars (1984) (dalam Keban ,1995 :210) mendefinisikan konsep kinerja sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Hal ini berarti bahwa kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Ada beberapa indikator yang seringkali digunakan untuk mengukur kinerja organisasi privat / publik seperti *workload / demand, economy, efficiency, effectiveness* dan *equity* (Selim dan Woodward, 1992 dalam Keban 1995); *productivity* (Pery, 1990 dalam Dwiyanto, 1995).

Untuk organisasi publik, sulit ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai (Fynn, 1986, Jackson and Palmer, dalam Bryson, 1999). Bila dikaji dari tujuan dan misi utama, kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik. Ukuran kinerja organisasi publik kelihatannya sederhana sekali, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik.

Berkaitan dengan kesulitan yang terjadi dalam pengukuran kinerja organisasi publik dikemukakan oleh Dwiyanto (1995 : 1) bahwa :

“Kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholder* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. *Stakeholder* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik di mata para *stakeholders* juga menjadi berbeda – beda”.

Lenvine dkk (1990) dalam Dwiyanto (1995) mengemukakan tiga konsep untuk mengukur kinerja organisasi publik yaitu : *responsiveness* atau responsivitas untuk mengukur daya tanggap *providers* terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customers*; *responsibility* atau tanggungjawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan – ketentuan yang telah ditetapkan; *accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran – ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh *stakeholders*, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama di antara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan, yang

pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Sebagai produk dari kegiatan administrasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor – faktor input, juga sangat dipengaruhi oleh proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebaik apapun input yang tersedia, tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak.

Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor input dan proses – proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut.

Analisis terhadap kondisi input dan proses – proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi – kondisi eksternal tersebut, kondisi – kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor – faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dengan menganalisis :

1. Kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik dan pendidikan;
2. Peranan yang dimainkan oleh pihak – pihak yang dapat diajak bekerja sama (*collaboration*) dan pihak – pihak yang dapat menjadi kompetitor seperti swasta dan lembaga – lembaga lain;

3. Dukungan pihak – pihak yang menjadi sumber resources seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya (Bryson, 1995 dalam Keban, 2001)

Selain itu Keith Davis (dalam Anwar P. Mangkunagegara, 1999 : 67) mengemukakan faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja yang dirumuskan sebagai “interaksi antara faktor kemampuan dan faktor motivasi (*Human Performance = Ability + Motivation*).

Pendapat serupa dikemukakan oleh Faustino Cardoso Gomes (2001 : 177), bahwa analisis mengenai performasi kerja / kinerja akan berkaitan dengan dua faktor utama yaitu :

1. Kesiediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang menimbulkan usaha pegawai; dan
2. Kemampuan pegawai untuk melaksanakannya.

The Liang Gie (1982) berpendapat bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kinerja adalah :

1. Motivasi kerja
2. Kemampuan kerja
3. Suasana kerja
4. Lingkungan kerja
5. Perlengkapan dan fasilitas
6. Prosedur kerja

Menurut Sianipar (1994 : 4) dikemukakan bahwa kinerja dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau berbentuk perilaku, kecakapan

kemampuan kerja, kompetensi, sarana dan ketrampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

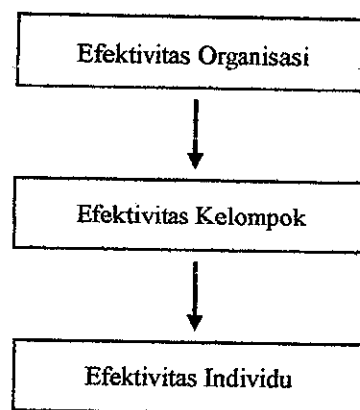
Erat hubungannya dengan kinerja pegawai adalah efektivitas organisasi. Konsep efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi. Nampaknya konsep efektivitas ini oleh para ahli belum ada keseragaman pandangan, sebab sudut pandang yang diambil dengan pendekatan disiplin ilmu yang berbeda – beda, sehingga melahirkan konsep yang berbeda pula. Dengan demikian akan berbeda pula hal pengukurannya.

David J Lawless (1994 : 25) mengungkapkan bahwa “pada tingkat paling bawah terletak efektivitas individu”. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dari segi individu menekankan hasil karya karyawannya atau pegawai di dalam organisasi tersebut. Tugas yang harus dilaksanakan biasanya ditetapkan sebagai posisinya dalam organisasi. Prestasi kerja individu dinilai lewat proses evaluasi hasil karya yang akan menjadi dasar pemberian imbalan bagi organisasi. Pada tingkat berikutnya pemikiran dari segi efektivitas kelompok, dalam beberapa hal efektivitas kelompok adalah jumlah kontribusi bagi semua anggotanya dan dalam beberapa hal “efektivitas kelompok adalah lebih besar dari jumlah kontribusi tiap – tiap individu” (David, 1994 : 35). Pada pandangan selanjutnya, efektivitas organisasi yang terdiri dari individu – individu dan kelompok. Dengan demikian efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok melalui berbagai kerja sama, organisasi mampu mendapatkan hasil

karya yang lebih tinggi tingkatannya dibandingkan dengan jumlah hasil karya masing – masing bagiannya.

Hubungan ketiga pandangan tersebut dapat diperlihatkan dalam suatu diagram sebagai berikut :

TIGA PANDANGAN MENGENAI EFEKTIVITAS



Deskripsi di atas oleh Gibson diingatkan bahwa anak panah yang menghubungkan tiap – tiap tingkat tidaklah menunjukkan bentuk hubungan tersebut. Artinya efektivitas individu tidaklah harus merupakan sebab dari efektivitas kelompok. Begitu pula tidak dapat dikatakan bahwa efektivitas kelompok adalah jumlah efektivitas individu. **Pada tingkatan terbawah, efektivitas individu itulah kinerja pegawai berada.**

Menurut Amitai Etzioni (dalam Malayu Hasibuan, 1987 : 54 – 55), efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Berdasarkan pendapat ini, efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan

gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Indrawijaya (1989 : 228) mengukur efektivitas organisasi dari tiga unsur yaitu produktivitas (efisiensi dalam arti ekonomi), tekanan – stress (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan fleksibilitas (kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern).

Money mengatakan “ bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama (Sutarto,1989,22).

Sedangkan menurut Allen dikatakan :

“Organisasi formal adalah suatu sistem dari pekerjaan –pekerjaan yang dirumuskan dengan baik , masing masing pekerjaan itu mengandung sejumlah wewenang,tugas dan tanggung jawab tertentu,keseluruhannya disusun secara sadar untuk memungkinkan orang orang dari badan usaha itu bekerjasama secara saling efektif dalam mencapai tujuan mereka (allen dalam Sutarto, 1989; 26)

Dibandingkan dengan Allen, pendapat Mooney merupakan definisi yang sangat umum sehingga aplikasinya harus dipertimbangkan secara masak apakah akan digunakan dalam organisasi formal atau informal. Rumusan Allen dititik beratkan pada organisasi formal mengingat dalam setiap aktifitas organisasi dalam mencapai tujuan agar efektif dalam pelaksanaan harus ada suatu sistim, kewenangan, pembagian pekerjaan sehingga hasil dicapai dapat optimal. Sesuai dengan rencana.

Setiap organisasi menginginkan organisasinya berjalan secara “efektif “ yang juga bisa diidentikan dengan “ Keberhasilan “ .Dengan

demikian keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dilihat apakah organisasi itu efektif atau tidak . Dalam ensiklopedi umum yang diterbitkan oleh Yayasan Kanisius Tahun 1973, terdapat pengertian efektivitas yaitu ;

Mewujudkan taraf tercapainya suatu tujuan . Usaha dikatakan efektif bila usaha itu mencapai tujuannya. Secara ideal taraf itu dapat dinyatakan dengan ukuran yang agak pasti. Misalnya ; usaha A,60 % efektif dalam mencapai tujuan X dalam waktu seminggu (Ensiklopedi umum, 1973 : 361)

Senada dengan pendapat tersebut di atas , seorang pakar praktek dan penulis manajemen dan perilaku keorganisasian , Chesterd I. Barnard, sebagaimana dikutip oleh Gibson, Ivan cevich dan Donnely, mengemukakan pengertian efektivitas sebagai “pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama , tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas” (James I Gibson, 1984 ; 27). Oleh Richaerd M Steers mengungkapkan masalah efektivitas Organisasi sebagai berikut ; “Sebenarnya masalah yang berkaitan dengan efektivitas adalah apakah sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang diinginkan atau tidak” (Steers,1985 : 17). Lebih lanjut oleh Soewarno Handayadiningrat menjelaskan bahwa “bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya adalah efektif. Jadi kalau tujuan atau sasaran itu tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, pekerjaan itu tidak efektif (Soewarno H,1985: 16)

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas atau keberhasilan adalah suatu yang menunjukkan kepada tingkat

sejauh mana target yang ditetapkan sebelumnya dapat dicapai dengan mempergunakan sumber daya dan dana yang tersedia.

Kemudian lebih lanjut Steers mengatakan bahwa batu uji yang sebenarnya untuk management yang baik adalah kemampuan mengorganisasi dan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dalam tugas untuk mencapai dan memelihara suatu tingkat operasi yang efektif (Steers,1985).

Selanjutnya dalam mengukur efektivitas organisasi dipergunakan bermacam –macam indikator pengukurannya, uraian berikut ini akan mencoba menjelaskan bagaimana cara mengukur efektivitas. Namun demikian, pada pengukuran efektivitas organisasi publik perlu pula memperhatikan perkembangan yang terjadi pada studi administrasi publik. Perjalanan pembaharuan kajian administrasi publik paling tidak dapat dirunut mulai dari konsep administrasi negara baru oleh H. George Frederickson (1984) yang berujung pada *reinventing Governance* (Osborne, 1992).

Konsep pembaharuan Frederickson menganalogkan pembaharuan seperti orang menenun, yang baru bukan benangnya tetapi cara menenunnya. Yang dimaksud oleh Frederickson adalah konsep – konsep administrasi negaranya yang lama, tetapi fokus / penekanannya yang baru. Administrasi yang baru dan yang lama tidak banyak berbeda, yang berbeda hanya cara penyelenggaraannya. Pada intinya perbedaan antara Administrasi Negara lama dengan Administrasi Negara baru adalah pada Administrasi Negara baru ada **keadilan sosial**.

Dalam bukunya yang berjudul "*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*" (1992), David Osborne dan Ted Gaebler kurang lebih menjelaskan pergeseran peran pemerintah. Pemerintah kini harus berperan sebagai :

1. Pemerintahan Katalis : mengarahkan ketimbang mengayuh
2. Pemerintahan milik masyarakat : memberi wewenang ketimbang melayani
3. Pemerintah yang kompetitif : menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan
4. Pemerintah yang digerakkan oleh misi : mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan
5. Pemerintahan yang berorientasi hasil : membiayai hasil bukan masukan
6. Pemerintah berorientasi pelanggan : memenuhi kebutuhan pelanggan bukan birokrasi
7. Pemerintahan wirausaha : menghasilkan ketimbang membelanjakan
8. Pemerintah antisipatif : mencegah daripada mengobati
9. Pemerintahan desentralisasi
10. Pemerintahan berorientasi pasar : mendorong perubahan melalui pasar.

Dalam kaitan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good governance*), prinsip-prinsip tersebut mengedepan untuk dilakukan.

Bila kita mengkaji ulang tentang perkembangan teori dan ukuran yang dapat dipergunakan untuk menilai efektivitas suatu organisasi , sesungguhnya jumlahnya cukup banyak , mulai teori yang sederhana sampai

cukup kompleks. Teori yang paling sederhana adalah teori yang berpendapat bahwa “ efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan (Adam I,1986 : 225-226). Menurut pandangan ini, efektivitas organisasi dapat diukur berdasarkan seberapa keuntungan yang diperolehnya . Jika keuntungannya lebih besar berarti organisasi makin efektif. Dari sisi lain “ Organisasi dapat dikatakan efektif bila jumlah pengeluaran makin lama makin menurun (Adam I, Ibid ; 226). Dari pendapat tersebut dapat diartikan Adam Ibrahim pengukur kinerja organisasi dari “keuntungan yang makin besar dan pengeluaran yang makin menurun”.

Sejalan dengan pendapat di atas, Winardi menyebutkan bahwa “ efektivitas adalah tingkatan hingga dimana tujuan- tujuan dicapai. Dengan demikian maka kinerja organisasi adalah sinonim dengan hasil pekerjaan (Winardi 17). Pendapat Winardi bersifat lebih nyata, karena di dalamnya memperlihatkan perbandingan antara tujuan tujuan yang diinginkan dengan tujuan yang telah dicapai . semakin besar perbandingannya, maka semakin besar pula tingkat kinerjanya, atau secara singkat dapat ditulis sebagai berikut ;

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Hasil yang dicapai}}{\text{Hasil yang diinginkan}}$$

Rumusan di atas bersifat umum, dalam arti dapat dipergunakan untuk mengukur berbagai jenis organisasi.

Selanjutnya dalam mengukur efektivitas organisasi dipergunakan beberapa indikator pengukurannya seperti tercantum dalam model-model efektivitas organisasi sebagai berikut ;

Richard M. Steers (1985 : 192) berpendapat bahwa efektivitas dapat diukur dengan :

- 1) Kemampuan menyesuaikan diri/keluwesannya;
- 2) Produktifitas;
- 3) Kepuasan kerja ;
- 4) Kemampuan ber laba ;
- 5) Pencarian sumber daya

Sedangkan Price (dalam Steers, 1985 : 50) mengemukakan bahwa mengukur untuk efektivitas organisasi dengan menggunakan indikator ;

- 1) Produktifitas ;
- 2) Semangat kerja
- 3) Konformitas;
- 4) Kemampuan adaptasi;
- 5) Pelembagaan

Mott mengukur efektivitas organisasi dengan indikator :

- 1). Produktifitas ;
- 2). fleksibilitas ;
- 3). Kemampuan adaptasi (Moott dalam Sterrs, 1985 ; 50)

Dari beberapa model efektivitas organisasi tersebut di atas, ternyata indikator produktivitas dan kemampuan menyesuaikan /fleksibilitas serta semangat kerja terdapat dalam setiap model efektivitas organisasi.

Hal ini menunjukkan adanya kesamaan pandangan dari para sarjana dari para sarjana tersebut bahwa produktifitas, fleksibilitas dan semangat kerja merupakan ciri yang menentukan dalam menilai efektivitas organisasi .

Dalam hubungannya dengan penyelenggaraan tugas-tugas organisasi UPPD Kabupaten Grobogan , penyelesaian pajak daerah mendapatkan peran yang cukup penting karena dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Adanya tunggakan pajak PKB yang cukup besar dapat menyebabkan penerimaan pendapatan Daerah terganggu dan akhirnya kesinambungan pengeluaran belanja APBD Propinsi Jawa Tengah menjadi tersendat-sendat.

Dari uraian mengenai kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pelaksanaan pekerjaan dalam penyelesaian tugas (*the degree of*

accomplishment). Sedangkan kinerja dalam penyelesaian tunggakan PKB adalah tingkat pencapaian hasil dalam penyelesaian tunggakan PKB.

2. Variabel X1 : Kualitas Sumberdaya Manusia

“Manusia merupakan unsur terpenting dalam seluruh proses administrasi dan manajemen, terlepas dalam organisasi apa proses tersebut berlangsung” (Siagian, 2003; vii); demikian ungkapan betapa pentingnya peran sumberdaya manusia dalam proses administrasi. Karena penting dan strategisnya posisi manusia dalam administrasi, maka sangat diperlukan manajemen sumberdaya manusia yang memadai agar tercipta sumberdaya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.

Setiap pekerjaan mempunyai dua unsur yang saling mengkait, yakni : orang dan tugas kerja. C. Thomas Dortch (1989, dalam Gibson, 1996) mengingatkan pentingnya mencocokkan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka. Seringkali pekerjaan mencocokkan ini tidak mudah bahkan menjadi masalah.

Sumberdaya organisasi secara garis besar dibedakan dalam dua kelompok, yaitu : sumberdaya manusia (*human resources*), dan sumberdaya non manusia (*non- human resources*). Sumberdaya merupakan potensi manusiawi baik fisik maupun non fisik yang dimiliki seorang pegawai. Hal tersebut dikemukakan Sulistyani dan Rosidah (2003; 9) :

Sumberdaya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan potensi non fisik. Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai, sedangkan potensi non fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, ketrampilan, human relations.

Sementara itu Hadari Nawawi (2000; 40) memberikan penjelasan tentang SDM meliputi 3 (tiga) pengertian berikut :

- a. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
- b. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material / non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Lingkungan dapat mempengaruhi individu secara timbal balik.

Sementara itu, perbedaan-perbedaan individu dapat mempengaruhi perilakunya yang kemudian dapat membedakan mereka dalam hasil kerjanya. Gibson (1996; 124) menyebutkan 11 unsur pembeda antara individu dengan individu lain, meliputi :

- 1). Kemampuan dan ketrampilan
- 2). Latar belakang keluarga
- 3). Kepribadian
- 4). Persepsi
- 5). Sikap
- 6). Ciri (atribusi)

- 7). Kapasitas belajar
- 8). Umur
- 9). Ras
- 10). Jenis kelamin
- 11). Pengalaman

Tidak semua pembeda tersebut dapat diukur dengan skala ordinal, dalam artian terdapat nilai yang lebih buruk atau lebih baik dalam menghasilkan kinerja. Beberapa pembeda yang dapat diukur dengan skala ordinal meliputi :

- 1). Kemampuan dan ketrampilan (fisik dan non fisik)
- 2). Persepsi
- 3). Sikap
- 4). Kapasitas belajar
- 5). Umur (tingkat umur produktif)
- 6). Pengalaman

Dari uraian di atas, selanjutnya dapat didefinisikan bahwa sumberdaya manusia adalah **potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan potensi non fisik**. Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai, sedangkan potensi non fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, ketrampilan, human relations

3. Variabel X2 : Motivasi

Wayne F. Cascio dalam Umar (2003 ; 37) mendefinisikan motivasi sebagai “*a force that result from an individual’s desire to satisfy there needs (e.g. hunger, thirst and social approval)*”. Jadi dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan diberikan sebagai pengertian tentang motivasi. Pengkaji motivasi mengelompokkan teori motivasi menjadi 2 yakni : teori kepuasan (*content theory*) dan teori proses (*process theory*). Bila diambil intinya, Husein Umar (2003) dan juga Ambar Teguh Sulistyani dkk. (2003) menjelaskan sebagai berikut:

a. *Content Theory* :

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor **kebutuhan dan kepuasan** individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu pada diri seseorang. Intinya, teori ini ingin mencoba mencari tahu kebutuhan apa yang sebenarnya yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standard kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat pula seseorang akan bekerja.

Termasuk dalam deretan kelompok teori ini adalah :

- (1). **Teori motivasi klasik Taylor** : yang intinya mengemukakan bahwa seseorang pegawai bekerja hanya agar dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yakni dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

(2). **Teori Hierarki Kebutuhan** (*Hierarchi of needs*) dari Abraham Maslow. Teori ini menerangkan bahwa kebutuhan dan kepuasan pegawai identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yakni kebutuhan materiil dan non materiil. Manusia pada dasarnya merupakan makhluk yang keinginannya tanpa batas atau tanpa henti. Oleh karenanya, kepuasan yang belum terpenuhi dan kebutuhan yang berjenjang merupakan alat efektif untuk memotivasinya. Jenjang tersebut meliputi :

- a. Kebutuhan fisik (fisiologis),
- b. Rasa aman,
- c. Sosialisasi,
- d. Penghargaan, dan
- e. Aktualisasi diri.

(3). **Teori Dua Faktor** (*Two Factors*) dari Frederick Herzberg.

2 faktor kebutuhan yang mendasari seseorang dalam melaksanakan pekerjaan adalah :

- (a). **Faktor pemeliharaan** (*Maintenance Factors*), yakni merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, seperti misalnya makan – kenyang – lapar. Dalam bekerja, kebutuhan ini meliputi : gaji,

kepastian pekerjaan dan supervisi yang baik. Faktor-faktor ini dianggap bukan motivator, tetapi merupakan keharusan.

- (b). **Faktor-faktor Motivasi** (*Motivation Factors*) : faktor ini menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dsb.

Teori dua faktor ini disebut juga sebagai **Konsep Higiene** yang mencakup :

- (a). Isi pekerjaan, meliputi :

- Prestasi
- Pengakuan
- Pekerjaan itu sendiri
- Tanggungjawab
- Pengembangan potensi individu

- (b). Faktor Higienis, meliputi :

- Gaji dan upah
- Kondisi kerja
- Kebijakan dan administrasi perusahaan
- Hubungan antar pribadi
- Kualitas supervisi

(4). Teori **kebutuhan berprestasi** dari Mc Clelland :

Teori ini pada intinya menyatakan bahwa terdapat 3 motivasi yang paling menentukan tingkah laku manusia, terutama berhubungan dengan situasi pegawai serta gaya hidupnya, yakni :

- (a). *Achievement Motivation*, motif yang mendorong serta menggerakkan seseorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan ke arah standard *excelece*.
- (b). *Affiliation motivation*, motif yang menyebabkan seseorang mempunyai keinginan untuk berada bersama-sama dengan orang lain, mempunyai hubungan afeksi yang hangat dengan orang lain, atau selalu bergabung dengan kelompok bersama-sama orang lain.
- (c). *Power motivation*, motif yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberi pengaruh kepada orang lain.

Teori ini menyimpulkan bahwa individu – individu yang mempunyai n –Ach tinggi yang memfokuskan pencapaian tujuan / sukses berbeda dari mereka yang fokusnya menghindari kegagalan. Kebutuhan beprestasi berkorelasi dengan kebutuhan akan status kekayaan, terutama mereka yang terlibat kelompok kerja yang berprestasi tinggi. Tingkah laku yang diasosiasikan dengan kebutuhan akan pencapaian prestasi, afiliasi dan kekuasaan adalah instrumen dalam

kinerja individu. Untuk itu pimpinan harus berusaha untuk mendapat pengertian akan kebutuhan – kebutuhan ini.

(5). Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Alderfer.

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori Maslow. Pada dasarnya ada 3 kelompok kebutuhan utama manusia, yakni :

- (a). Kebutuhan akan keberadaan (*existence*)
- (b). Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness*)
- (c). Kebutuhan akan kemajuan (*growth*)

b. *Process Theory* :

Teori ini mengemukakan bahwa daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung pada harapan akan sesuatu yang akan diperoleh. Bila harapannya menjadi kenyataan, pekerja cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, dan demikian pula sebaliknya.

Ada 3 teori yang masuk dalam kategori teori ini, yakni :

- 1). Teori harapan (*expectancy theory*) dari Victor H. Vroom : orang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya
- 2). Teori keadilan (*Equity Theory*) yang mengemukakan bahwasanya keadilan merupakan penggerak yang memotivasi semangat kerja.
- 3). Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang mengemukakan adanya hubungan sebab-akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

c. Teori Pengukuhan (Teori X dan Y dari Mc. Gregor)

Teori ini mengemukakan bahwa terdapat dua asumsi tentang sifat manusia. Teori X berasumsi bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat-sifat jelek seperti : malas bekerja, tidak berambisi untuk berprestasi, suka dibimbing, diperintah dan diawasi, mementingkan diri sendiri, sedangkan teori Y berasumsi bahwa : manusia pada dasarnya rajin bekerja, bertanggungjawab, berambisi untuk maju dan berusaha mencapai sasaran organisasi.

Dari uraian di atas, motivasi dapat disimpulkan sebagai : **dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhannya.**

4. Variabel X3 : Koordinasi

Koordinasi dapat diartikan menggerakkan segala usaha organisasi untuk melaksanakan usaha sebanyak mungkin. Beberapa penulis berpendapat bahwa koordinasi sama dengan *managing* dan bahkan berpendapat bahwa koordinasi adalah fungsi dasar manajemen.

Terry (dalam Hasibuan, 1984 : 86) mendefinisikan koordinasi sebagai “Suatu usaha yang sinkron / teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, yang mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan”. Menurut tinjauan manajemen, definisi Terry ini berarti bahwa koordinasi adalah

pernyataan usaha manusia dan meliputi jumlah usaha secara kualitatif maupun kuantitatif, waktu yang tepat dari usaha – usaha ini, serta penentuan arah usaha – usaha ini. Sedangkan menurut Brench dalam bukunya *Principle of Management* (dalam Hasibuan, 1984 : 86), “Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing – masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri”.

Menurut Kusnadi dkk (2002 : 250), mengkoordinasikan adalah “Suatu proses pemaduan tujuan dan aktivitas dari berbagai tujuan (fungsi, daerah, unit, dll) yang terpisah yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang efisien. Sedangkan Stoner (dalam Sugandha, 1991 : 12) mendefinisikan koordinasi sebagai “proses menyatupadukan sasaran – sasaran dan kegiatan – kegiatan dari unit – unit yang terpisah (bagian atau bidang fungsional) dari sesuatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien”.

Dari berbagai konsep koordinasi di atas, dapat disimpulkan bahwa koordinasi adalah suatu proses atau usaha yang terarah untuk memadukan beberapa sasaran dan kegiatan dari unit – unit yang terpisah dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Potensi koordinasi menurut Kusnadi (2002 : 252) dapat meningkat melalui dua arah yaitu :

1. Sistem informasi vertikal, merupakan alat atau cara dengan mana data ditransformasikan ke atas atau ke bawah organisasi. Komunikasi mungkin terjadi di dalam atau di luar organisasi dan

berada pula di dalam atau di luar rentang komando. Sistem Informasi Manajemen yang telah dikembangkan ke bidang produksi, sumber daya manusia, produksi, keuangan, riset dan pengembangan perlu ditingkatkan ke arah penyediaan informasi untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan;

2. Hubungan lateral. Hubungan ini memotong garis rentang komando dengan mengizinkan secara langsung kontak antara anggota dari berbagai bagai yang berbeda.

Sedangkan jenis koordinasi menurut Hasibuan (1984 : 89 – 90) dapat dibedakan atas :

1. **Koordinasi Vertikal**, adalah tindakan – tindakan atau kegiatan – kegiatan penyatuan, pengarahan yang dijalankan oleh atasan terhadap kegiatan – kegiatan unit – unit, kesatuan – kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya;
2. **Koordinasi Horisontal**, adalah tindakan – tindakan atau kegiatan – kegiatan penyatuan, pengarahan yang dijalankan terhadap kegiatan – kegiatan dalam tingkat organisasi yang setingkat.

Koordinasi horisontal sendiri terbagi menjadi dua :

1. *Interdisciplinary*, yaitu suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan – tindakan, mewujudkan, menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstern pada unit – unit yang sama tugasnya;
2. *Inter – related*, yakni koordinasi antar badan (instansi). Unit – unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan baik secara intern maupun ekstern yang levelnya setaraf.

Koordinasi horisontal ini secara relatif lebih sulit dalam prakteknya bila dibandingkan dengan koordinasi vertikal.

Dari beberapa uraian yang disampaikan, dapat ditarik suatu kesimpulan dari faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi yaitu; bahwa dalam suatu aktivitas yang diarahkan untuk mencapai tujuan, sangat dipengaruhi oleh sumber daya yang tersedia, khususnya sumber daya manusia yang aktivitasnya **terkoordinasi** dengan baik. Sedangkan indikator koordinasi, terdiri dari :

- (1) Kemampuan melaksanakan koordinasi dalam meningkatkan pendapatan dari tunggakan PKB. (sesama pegawai UPPD dan dengan pegawai instansi lain).
- (2) Intensitas duplikasi dalam pelaksanaan tugas.

Dari uraian di atas koordinasi diartikan sebagai **suatu usaha yang sinkron / teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, yang mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.**

II. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Kualitas Sumberdaya Manusia (X1) dengan Kinerja (Y)

Telah lama diakui bahwa tingkah laku dalam organisasi terutama merupakan fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya (Lewin ,1938) Jadi, manajer wajib merancang lingkungan kerja yang memberikan fasilitas yang sejauh mungkin konsisten dengan sumber

daya yang tersedia. Yang harus diperhatikan oleh manajemen dalam bidang ini meliputi perhatian akan :

- (1) Prosedur pemilihan dan penempatan kerja,
- (2) **Pendidikan dan Pengembangan pekerja** ,
- (3) Desain tugas dan
- (4) Penilaian dan pemberian imbalan pada prestasi.

Jika diterapkan secara bersama –sama dan harmonis,kegiatan-kegiatan ini dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi peningkatan kualitas lingkungan kerja ,dimana efektivitas organisasi akhirnya ditentukan. (Steers, 1985 ; 213).

Dengan demikian, bagi Steers sumberdaya yang dirumuskan dengan pendidikan dan pengembangan tersebut merupakan faktor yang sangat berepengaruh pada kinerja seseorang pegawai.

Makna yang dapat diambil dari pendapat di atas adalah sebaiknya para manajer dapat memperhatikan lingkungan kerja yang konsisten dengan sumber daya yang tersedia serta dapat pula memperhatikan pendidikan dan pengembangan kerja. Tidak kalah pentingnya bagi kesuksesan manajer adalah memberikan penilaian dan pemberian imbalan prestasi bagi pekerja agar ia mempunyai motivasi dalam bekerja . Apabila hal di atas tidak mendapat perhatian maka akan membawa pengaruh bagi efektivitas Organisasi.

Dengan kata lain **sumber daya** merupakan faktor yang cukup berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas. Sumber daya manusia menyangkut aspek kuantitas maupun kualitas. Jumlah personil yang memadai belum menjamin pelaksanaan

tugas dapat terselenggara dengan baik. Untuk itu aspek kualitas personil sangat menentukan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Sedangkan indikator variabel Sumber daya ini terdiri dari ;

- (1) Tingkat pendidikan formal
- (2) Pendidikan dan pelatihan/ketrampilan pegawai yang pernah dilakukan

2. Hubungan Motivasi (X2) dengan Kinerja (Y)

Seperti telah disebutkan sebelumnya, Robbins memberikan formula kinerja. Menurut Stephens P.Robbins, (1996 ; 218) kinerja merupakan fungsi dan interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsession*) atau kinerja = F (A x M x O). Selanjutnya Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah (2003; 189) mengemukakan eratnya hubungan kinerja dengan motivasi ini dengan rumusan persamaan berikut :

$$P = f (m \times a)$$

yakni P; *Performance* (kinerja) merupakan fungsi dari m; *motivation* (motivasi) dan a; *ability* (kemampuan).

Dengan mengambil beberapa pengertian di atas dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang erat antara kuatnya motivasi seseorang yang terlihat dari tingginya standard kebutuhan hidup dan kepuasan, akan semakin giat bekerja yang berarti pula makin tinggi kinerja orang tersebut.

Tanpa motivasi tidak ada upaya, dan tanpa upaya tidak akan lahir suatu karya walaupun telah dimiliki ketrampilan yang memadai (dalam prsima ,1986:91). Pada bagian lain pengertian motivasi terhadap manajer dan bekerjadengan baik untuk kepentingan organisasi (Prajudi Atmosudirjo, 1979 : 126) Menurut P. Siagiaan antara lain dikatakan motivasi secara eksplisit mencakup pengertian memberikan perangsang kepada bawahan.

Sedangkan indikator motivasi, terdiri dari :

- (1) Kejelasan karier
- (2) Tingkat perhatian terhadap kebutuhan pegawai;
- (3) Keseimbangan antara beban tugas dengan penghargaan yang diberikan.

3. Hubungan Koordinasi (X3) dengan Kinerja (Y)

Pada kenyataannya para anggota organisasi merupakan faktor yang paling penting atas efektivitas karena perilaku merekalah dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi.

Kesadaran akan sifat perbedaan pribadi yang terdapat diantara para pekerja sangat penting artinya karena pekerja yang berbeda memberikan tanggapan dengan cara yang berbeda pula atas usaha usaha manajemen untuk mencapai usaha yang diarahkan ke tujuan. Dengan mengetahui perbedaan ini, para manajemen dapat menyesuaikan ancangan

mereka terhadap pengeorganisasian dan kepemimpinan atas pekerja dalam pekerjaan, dengan demikian meningkatkan kesempatan bekerjasama dan memperbesar dukungan bersama untuk sasaran bersama .

Pada bagian lain Steers (1985) mengatakan sehubungan dengan usaha manajemen mencari dan memanfaatkan sumber daya, telah diidentifikasi tiga bidang yang saling berhubungan. Langkah awalnya adalah keharusan untuk **mengintegrasikan dan mengoordinasikan** berbagai sub sistem organisasi (yaitu sub sistem produktif, pendukung, pemeliharaan, penyesuaian dan manajemen) sehingga setiap sub sistem memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas utamanya. Lagipula, jika sub sistem ini dikoordinasikan dengan tepat (yaitu berimbang), energi yang tersedia untuk kegiatan –kegiatan yang diarahkan ke tujuan menjadi lebih efisien Steers (1985 : 211).

Suatu pengertian dari apa yang telah dikatakan oleh Steers, bahwa ada beberapa unsur yang dapat mempengaruhi efektivitas diantaranya pekerja itu sendiri harus **dapat menggabungkan dirinya dalam organisasi** , dimana akan terjalin suatu peningkatan kerjasama diantara anggota organisasi dan memperbesar dukungan bersama untuk sasaran organisasi. Pada bagian lain dikatakan pula pentingnya pemanfaatan sumber daya, sehingga setiap sistem memiliki sumber daya yang diperlukan serta sub sistem –subsistem itu perlu dikoordinasikan dengan tepat.

Dari uraian di atas dapat ditarik suatu pengertian bahwa betapa pentingnya koordinasi diantara anggota organisasi dalam rangka pencapaian sasaran organisasi, yang kesemuanya pula tidak melupakan pemanfaatan sumber daya yang dapat mengakibatkan pengaruh pada efektivitas organisasi apabila keberadaan sumber daya tidak dapat mendukung pelaksanaan tugas organisasi.

Organisasi yang telah ditunjang oleh sumber daya yang memadai, juga harus dapat menjaga hubungan kerja yang baik diantara personil dalam organisasi dengan selalu mengadakan kerjasama (koordinasi) dalam penyelenggaraan tugas.

Kesemuanya itu tentu didasari oleh penyamaan persepsi diantara unsur-unsur dalam organisasi, dengan maksud dari kesatuan pandangan tersebut akan memuaskan semua pihak dalam pencapaian tujuan nantinya.

Sutarto (1998 : 60 -196) secara pribadi mengemukakan 11 (sebelas) faktor atau azas yang penting untuk dialami, yaitu :

1. Perumusan tujuan dengan jelas;
2. Departemenisasi;
3. Pembagian kerja;
4. **Koordinasi;**
5. Pelimpahan wewenang;
6. Rentang kontrol;
7. Jenjang organisasi;
8. Kesatuan perintah;
9. Fleksibilitas;
10. Keberlangsungan;
11. Keseimbangan

Berdasarkan pendapat di atas, penulis hanya mengambil koordinasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Sutarto, koordinasi dilakukan dimaksudkan agar dalam organisasi ada keselarasan aktivitas antar satuan organisasi atau keselarasan tugas antar pejabat

Koordinasi dalam organisasi diperlukan baik dalam batas kerjasama secara intern maupun ekstern. Erat kaitannya dengan UPPD selaku koordinator pendapatan daerah, sudah barang tentu mempunyai instansi yang akan dikoordinirnya dalam rangka menggali sumber sumber pendapatan daerah. Untuk itu kerjasama antara UPPD dengan instansi lain yang dikoordinirnya sangat diperlukan dalam mendukung program pemerintah kewajibannya.

Pelaksanaan *koordinasi* yang dirasakan masih sangat berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas UPPD salah satunya adalah kurangnya *produktivitas* terhadap kegiatan penagihan pajak daerah. Akibat dari tersebut banyak wajib pajak yang tidak memenuhi. Berangkat dari kedua faktor yang berpengaruh di atas, faktor kebutuhan manusia dalam organisasi juga sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Dalam menumbuhkan motivasi kerja, dimana variabel ini merupakan penggerak yang membangkitkan, menimbulkan gairah para anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan. Prestasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh tingkat kebutuhannya. Sejauh mana organisasi telah memenuhi telah memenuhi kebutuhannya dapat diukur dengan bagai

bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya. Apabila kebutuhannya dapat dipenuhi oleh organisasi, maka dalam pelaksanaan tugas tidak akan mengalami hambatan yang berarti, dalam arti pelaksanaan tugas dapat dipertanggungjawabkan.

4. Hubungan antara Kualitas SDM, Motivasi dan Kemampuan Koordinasi dengan Kinerja Pegawai

Kinerja bukanlah sebuah hasil yang tiba-tiba dimiliki oleh seorang pegawai, tetapi merupakan fungsi dari faktor lain. Robbins memberikan formula kinerja ini. Menurut Stephens P. Robbins, (1996 ; 218) kinerja merupakan fungsi dan interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsession*) atau dapat digambarkan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = F (A \times M \times O)$$

Sumber : P. Robbins, (1996 ; 218)

Berdasarkan pendapat para pakar tentang pengertian efektivitas organisasi dengan berbagai indikator pengukurnya, diperoleh pengertian bahwa yang dimaksud dengan Efektivitas organisasi UPPD adalah tingkat keberhasilan yang diukur dengan tingkat produktifitas realisasi penagihan pajak Daerah dan kemampuan beradaptasi/keluwesannya dari petugas dalam

melakukan pemungutan pajak dari masyarakat atau yang belum melunasi kewajibannya.

Gibson seperti diuraian di muka mengemukakan bahwasanya efektivitas sebenarnya merupakan konsep yang bertingkat, mulai dari organisasi, kelompok dan efektivitas individu. Efektivitas individu inilah yang selanjutnya dikemukakan sebagai kinerja.

Untuk mencapai efektivitas organisasi diperlukan kinerja yang baik dari personil-personil pegawai yang tergabung dalam organisasi tersebut. Bila efektivitas organisasi berkaitan dengan unit analisa organisasi, kinerja pegawai merupakan performansi kerja pegawainya sendiri untuk mendukung pencapaian efektivitas organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa : bila efektivitas organisasi berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, kinerja pegawai berorientasi pada kualitas kerja pegawai dalam mewujudkan efektivitas organisasi.

Definisi atau batasan yang dikemukakan oleh para ahli dari sudut pandang masing masing , nampak ada satu kesepakatan bahwa efektivitas adalah sampai sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dari suatu usaha bersama dapat tercapai . Dengan perkataan lain, semakin tinggi tingkat pencapaian suatu tujuan yang diinginkan, semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya. Namun demikian, batasan pengertian tersebut masih bersifat umum, berlaku untuk berbagai jenis organisasi baik besar maupun kecil.

Pendekatan tujuan sebagai suatu model yang dipergunakan untuk membahas konsep efektivitas ini, menekankan pada ide dasar disusunnya suatu organisasi adalah sebagai alat atau sarana untuk mencapai suatu tujuan menjadi dasar untuk menentukan tingkat efektivitas suatu organisasi. Blau and Scott (Blau and Scott, 1988 : 311) mengatakan "*concept organizational effectiveness typically focus on degree to which the organization accopies is objectives*". Konsep di atas menitikberatkan pada tingkat kemampuan pencapaian tujuan organisasi. Pandangan demikian sejalan dengan pendapat Alex Inkeles yang dikutip oleh Amitai Etzioni (1989 : 24), yaitu "suatu sukses didefinisikan sebagai keberhasilan dan merealisasi seluruh atau setidaknya sebagian besar tujuan yang telah ditetapkan". Pada kesempatan lain Etzioni mengungkapkan indikator pengukuran yang dipergunakan sebagai berikut :

1. *Evironmental orientation* (orientasi terhadap lingkungan)
2. *Optimum allocation of resources* (alokasi sumber – sumber daya secara optimal)
3. *Goal realization* (realisasi tujuan)

Lawless mengemukakan pendapatnya (1992 :388) : "*effectiveness is defined in terms of degree of local achievement observed in the organization*". Sedangkan Prince menunjuk indikator – indikator sebagai berikut :

1. Productivity
2. Morale
3. Conformity
4. Adaptiveness

5. Institutionalization

Dari beberapa definisi tentang efektivitas di atas, berdasarkan pendekatan tujuan ini keberhasilan organisasi diukur menurut kepentingan organisasi dan pertimbangan masing – masing individu pengamat yang bersangkutan. Meskipun pendekatan tujuan ini secara sepintas kelihatannya lebih sederhana, tetapi mengandung beberapa persoalan seperti yang dikemukakan oleh Gibson (1987 : 28) yakni meliputi :

1. Pencapaian tujuan tidak dapat segera diukur pada organisasi yang tidak memproduksi barang – barang yang tidak berwujud (*tangible outputs*).
2. Organisasi berusaha mencapai lebih dari satu tujuan dan tercapainya satu tujuan seringkali menghalangi kemampuan untuk mencapai tujuan lain.
3. Adanya beberapa tujuan resmi yang harus dicapai dan disepakati oleh semua anggota, adalah diragukan.

Secara tegas, Steers (1990 : 5) mengatakan bahwa “kelebihan utama dari pendekatan tujuan dalam menilai efektivitas organisasi adalah sukses organisasi diukur menurut maksud organisasi dan menurut timbangan nilai si penyelidik”. Dengan mengetahui hambatan yang tidak dapat dihindari berakibat menghambat pencapaian tujuan secara maksimal, maka ditentukanlah tujuan yang dapat dicapai secara optimum sebagai hasilnya. Dengan suatu optimasi tujuan memungkinkan penelaahan secara jelas bermacam – macam tujuan yang seringkali saling bertentangan. Di samping beberapa hambatan dalam pelaksanaannya dan sekaligus upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Dengan demikian pemusatan perhatian pada

tujuan yang layak dicapai dan optimal menurut Steers (1990 : 6) diungkapkan “lebih realistis untuk tujuan evaluasi”.

Untuk meningkatkan kinerja dapat berawal dari **kemampuan SDM**, meningkatkan **motivasi** dan **kemampuan berkoordinasi** sehingga akhirnya efektivitas organisasi dapat tercapai.

Menurut Stephens P.Robbins, (1996 ; 218) **kinerja merupakan fungsi dan interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsession*) atau kinerja = F (A x M x O).** Kemampuan dalam penelitian ini lebih diartikan sebagai kualitas sumberdaya manusia.

Sutarto (1998 : 60 -196) secara pribadi mengemukakan 11 (sebelas) faktor atau azas yang penting untuk dilakukan, yaitu :

1. Perumusan tujuan dengan jelas;
2. Departemenisasi;
3. Pembagian kerja;
4. **Koordinasi;**
5. Pelimpahan wewenang;
6. Rentang kontrol;
7. Jenjang organisasi;
8. Kesatuan perintah;
9. Fleksibilitas;
10. Keberlangsungan;
11. Keseimbangan

Steers (1985) mengatakan sehubungan dengan usaha manajemen mencari dan memanfaatkan sumber daya, telah diidentifikasi tiga bidang yang saling berhubungan. Langkah awalnya adalah keharusan

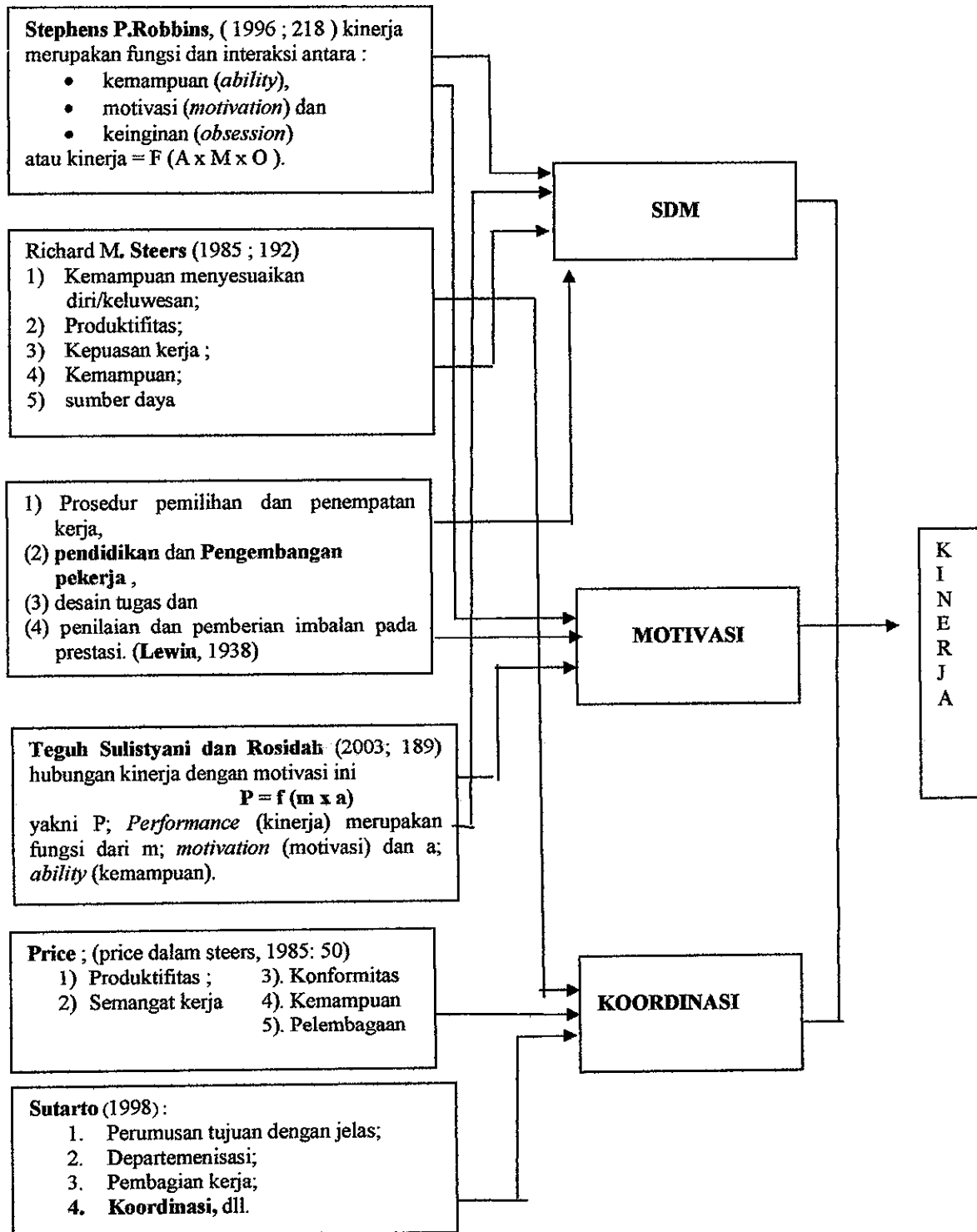
untuk **mengintegrasikan dan mengoordinasikan** berbagai sub sistem organisasi (yaitu sub sistem produktif, pendukung, pemeliharaan, penyesuaian dan manajemen) sehingga setiap sub sistem memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas utamanya . Lagipula, jika sub sistem ini dikoordinasikan dengan tepat (yaitu berimbang), energi yang tersedia untuk kegiatan –kegiatan yang diarahkan ke tujuan menjadi lebih efisien Steers, (1985 : 211) Dengan demikian, faktor ke tiga yang mempengaruhi kinerja setelah **sumberdaya manusia dan motivasi** adalah : **kemampuan koordinasi.**

III. Bangun Teori Kinerja

Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kabupaten Grobogan dalam melaksanakan tugasnya berhadapan langsung dengan masyarakat untuk melakukan pendapatan daerah. Beban tugasnya cukup berat, oleh karenanya layak mendapatkan imbalan memadai dari pekerjaan yang dilakukan, dan perlu mendapatkan perhatian.

Peningkatan kinerja selalu diperlukan untuk peningkatan efektivitas organisasinya. Oleh karenanya sangat diperlukan pengkajian terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam pelaksanaan pajak kendaraan bermotor.

Bangun teori untuk faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :



Gambar IV.1. BANGUN TEORI KINERJA

B. Hipotesa

B.1. Hipotesa Minor

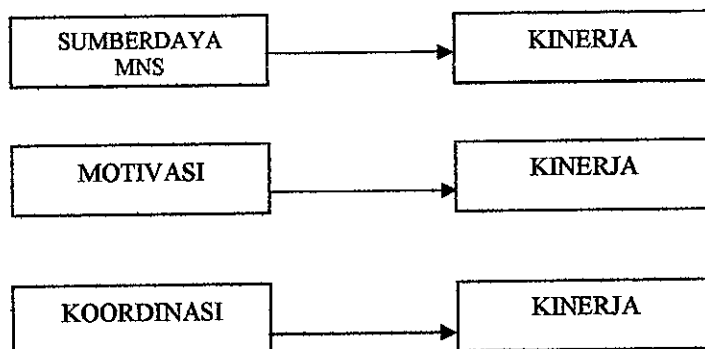
1. Ada pengaruh positif variabel sumberdaya terhadap kinerja dalam penyelesaian tunggakan PKB
2. Ada pengaruh positif variabel Motivasi terhadap kinerja dalam penyelesaian tunggakan PKB
3. Ada pengaruh positif variabel koordinasi terhadap kinerja dalam penyelesaian tunggakan PKB

B.2. Hipotesa mayor :

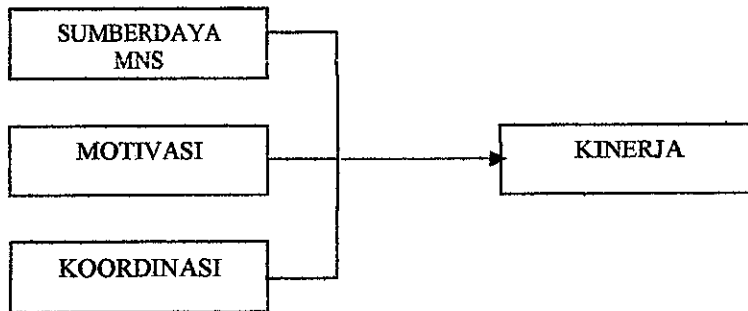
1. Ada pengaruh positif secara bersama-sama dari variabel sumberdaya, motivasi dan koordinasi terhadap kinerja dalam penyelesaian tunggakan PKB

B.3. Hipotesa Geometrikal :

1. Hipotesa Minor



2. Hipotesa Mayor



B A B III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif yang diperkaya dengan analisa data kualitatif. Metode penelitian dilakukan dengan survei. Aspek kualitatifnya tercermin dalam deskripsi dan ekplanasi dari hasil penelitian. Secara lengkap dapat dikatakan bahwa penellitian ini dilakukan dengan triangulasi antara survai, observasi dan *focus group discussion* (diskusi kelompok terarah).

B. Ruang Lingkup/ Fokus Penelitian

Penelitian ini sesuai dengan tujuannya, terbagi dalam 2 tahapan, yakni :

1. Mengkaji selisih skor antara harapan dan pelaksanaan kinerja sekarang. Tahap ini difokuskan pada upaya untuk melihat posisi kinerja penyelesaian tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) saat ini dibandingkan yang seharusnya.
2. Mengkaji pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung, yakni antara SDM, Motivasi dan koordinasi terhadap kinerja pada penyelesaian tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor.

Sementara itu, untuk pendalaman pada kegunaan praktis secara kualitatif akan dicari bersama stakeholder tentang :

1. Peningkatan keasadaran masyarakat pada pembayaran pajak PKB

2. Pencarian metode- metode alternatif peningkatan efektivitas penagihan
3. Penjajagan jenis pajak baru untuk peningkaan PAD

C. Lokasi

Penelitian ini pada dasarnya dilakukan pada penelitian institusional / kelembagaan dengan pendekatan kuantitatif dilakukan di kantor UPPD Grobogan. Sebagai pengkayaan dilakukan secara kualitatif pada pihak-pihak yang mengetahui tema penelitian di wilayah kerja instansi tersebut, yakni wilayah Kabupaten Grobogan.

D. Variabel Penelitian

1. Klasifikasi Variabel

Penelitian ini menjelaskan hubungan antara kinerja pegawai (sebagai *dependent variable* / variabel terikat/ tergantung) dengan sumber daya, motivasi dan koordinasi, masing-masing sebagai variabel bebas (*independent variable* atau pengaruh).

2. Definisi Konseptual

- 1). **Kinerja dalam penyelesaian tunggakan PKB** adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pelaksanaan pekerjaan dalam penyelesaian tunggakan PKB atau tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*) dalam penyelesaian tunggakan PKB.

- 2). **Kualitas sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan potensi non fisik.** Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai, sedangkan potensi non fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, ketrampilan, human relations
- 3). **Motivasi dalam penyelesaian tunggakan PKB adalah daya penggerak yang mendorong seseorang untuk berupaya dalam penyelesaian tunggakan PKB.**
- 4). **Kemampuan koordinasi adalah kemampuan pengaturan kegiatan pegawai secara teratur untuk menciptakan kesatuan tindakan dalam mengusahakan penyelesaian tunggakan PKB serta pengaturan bagian dengan bagian lainnya, sehingga setiap bagian dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi penyelesaian PKB secara keseluruhan.**

3. Definisi operasional

- 1). **Kinerja pegawai dalam penyelesaian tunggakan PKB diukur dari indikator :**
 - (1). **Daya tahan pegawai dalam penyelesaian tunggakan PKB, meliputi ketidakhadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja**
 - (2). **Penyelesaian tugas penyelesaian tunggakan PKB meliputi kuantitas dan kualitas pekerjaan**
 - (3). **Perilaku inovatif dan spontan dalam penyelesaian tunggakan PKB meliputi :**

- 3). Kerjasama atau tingkat pegawai meminta bantuan dan memberi bantuan pada rekan kerjanya,
 - 4). Tindakan protektif atau tingkat pegawai menghilangkan ancaman pada organisasinya,
 - 5). Gagasan konstruktif, yakni intensitas pegawai memberikan sumbangan gagasan konstruktif untuk memperbaiki organisasi,
 - 6). Pelatihan diri untuk memenuhi kebutuhan organisasinya, dan
 - 7). Pengembangan sikap yang menguntungkan diantara mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat.
- 2). Sumber daya, indikator terdiri dari ;
- (1) Tingkat pendidikan formal
 - (2) Pendidikan dan pelatihan/ketrampilan pegawai
- 3). Motivasi, indikatornya terdiri dari
- (1) Kejelasan karier
 - (2) Tingkat perhatian terhadap kebutuhan pegawai;
 - (3) Keseimbangan antara beban tugas dengan penghargaan yang diberikan.
- 4). Koordinasi, indikatornya terdiri dari :
- (1) Kemampuan melaksanakan koordinasi dalam meningkatkan pendapatan dari tunggakan PKB. (sesama pegawai UPPD dan dengan pegawai instansi lain).
 - (2) Intensitas duplikasi dalam pelaksanaan tugas.

E. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan untuk menganalisa hasil penelitian berasal dari data primer maupun sekunder. Data primer diperoleh melalui questioner yang diberikan kepada kelompok sasaran maupun wawancara dengan dengan pihak terkait dengan kegiatan efektivitas organisasi.

F. Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan data peneliti digunakan alat pengumpul data berupa daftar pertanyaan terstruktur atau kuesioner yang dijabarkan dari ke 4 variabel, yakni : kinerja, pendidikan, motivasi dan koordinasi. Instrumen penelitian yang digunakan adalah questionair, wawancara dan observasi untuk memperoleh data primer, sedangkan studi pustaka untuk memperoleh data sekunder.

Untuk memperoleh instrumen penelitian yang valid diperlukan pengukuran reliabilitas. Sebuah questionair dikatakan handal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sebuah questionair dikategorikan valid bila pertanyaan pada yang ada mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Dalam penelitian ini instrumen yang akan diukur adalah sumber daya, motivasi, koordinasi dan kinerja pegawai.

G. Populasi dan teknik pengambilan sampel

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang akan dijadikan subyek penelitian yang nantinya akan digeneralisasikan. Populasi dalam penelitian

ini adalah semua pegawai UPPD Kabupaten Grobogan. Sedangkan informan diambil dari masyarakat di wilayah kerja UPPD Kabupaten Grobogan.

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan kantor UPPD Kabupaten Grobogan. Dan informan yang dipilih adalah para wajib pajak dan tokoh masyarakat.

Kuantitatif : Survei	Kualitatif : FGD
Semua pegawai di lingkungan UPPD dan Samsat sebanyak 28 orang.	10 informan dari wajib pajak dan tokoh masyarakat

H. Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi , questionair, wawancara maupun studi kepustakaan dan dokumentasi. Selain informasi yang diperoleh dari kelompok sasaran responden, penelitian ini juga akan dilengkapi dengan data yang berasal dari organisasi UPPD sehingga akan ada *cross cek* yang saling melengkapi dari data yang diperoleh.

I. Teknik analisa data

1. Untuk data kuantitatif digunakan alat analisa statistik, yakni analisa selisih skor kinerja yang diharapkan dan kinerja yang dipersepsikan sekarang, serta analisa korelasional dengan bantuan program SPSS.

2. Data kualitatif, dianalisis secara kualitatif yaitu dengan mencari kecenderungan pada setiap variabel penelitian yakni :

- a. Penagihan pajak daerah yaitu dengan melihat tunggakan pajak daerah yang timbul.
- b. Alternatif alternatif yang dapat dilaksanakan untuk mencairkan tunggakan pajak kendaraan bermotor.

Secara umum teknik analisa mengikuti 2 tujuan utama tesis ini, yakni :

1. Untuk melihat tingkat pencapaian kinerja, digunakan teknik analisa skor *service quality* (perbedaan skor antara yang diharapkan dengan persepsi terhadap kinerja sekarang), dan
2. Analisa korelasi *Tau Kendall's* untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteruskan dengan analisa determinasi, untuk mengetahui besar pengaruhnya.

Rumus :

$$\tau_{xy} = \frac{S}{\sqrt{0,5 N(N-1) - \tau_x} \sqrt{0,5 N(N-1) - \tau_y}}$$

Untuk menguji apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Rumus uji signifikansi :

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}$$

Bila r hitung $<$ r tabel 5 % = H_0 ditolak dan H_a diterima

Bila r hitung $>$ r tabel 5 % = H_0 diterima dan H_a ditolak

3. *Koefisien Konkordasi Kendall* adalah untuk menguji hubungan keeratan diantara variabel independen dengan variabel dependen yang ada dalam hipotesis ini

Rumus :

$$W = \frac{1}{\frac{1}{2} k^2 (N^3 - N) ky}$$

Uji signifikansi :

$$X^2 = k (N - 1) W$$

Keterangan :

W = Koefisien Konkordasi Kendall

S = Selisih antara nilai positif dan negatif terhadap masing – masing ranking yang telah diberikan

N = Jumlah obyek yang akan diamati

k = Nilai konstanta

T = Koefisien Rank Kendall

t = Jumlah Rank yang sama

Hipotesis ini diuji dengan taraf signifikansi 5 %

Jika $r_h \leq r_t = H_0$ diterima dan H_a ditolak

Jika $r_h > r_t = H_0$ ditolak, H_a diterima

4. *Koefisien Determinasi* untuk mengetahui seberapa besar sumbangan presentase variabel independen secara bersama – sama mempengaruhi variabel dependen.

Rumus :

$$KD2 = \frac{(T_{x_1x_2x_3x_4})^2 + (T_{x_1x_2x_3x_4}y)}{(1 - (T_{x_1x_2x_3x_4})^2) \cdot 100 \%}$$

BAB IV

DATA DAN ANALISA

A. Gambaran Umum Wilayah

Luas Daerah Kabupaten Grobogan adalah 1.975.864 Km² dengan batas-batas sebagai berikut :

Sebelah utara : Berbatasan dengan wilayah Kabupaten Kudus dan Pati.

Sebelah Timur : Berbatasan dengan wilayah Kabupaten Blora dan Ngawi.

Sebelah selatan : Berbatasan dengan wilayah kabupaten Sragen dan Boyolali.

Sebelah Barat : Berbatasan dengan wilayah Kabupaten Semarang dan Demak.

Secara administratif Wilayah Kabupaten Grobogan dibagi menjadi 19 Kecamatan 273 Desa dan 7 Kelurahan .

1. Penduduk

Penduduk merupakan potensi sekaligus sangat menentukan keberhasilan pembangunan. Jumlah penduduk sebagai potensi sumber daya manusia untuk memanfaatkan sumber daya lain yang menghasilkan produksi . Oleh karena itu masalah penduduk harus dipecahkan karena tujuan pembangunan kita adalah untuk meningkatkan kesejahteraan manusia dan membangun manusia seutuhnya.

Perkembangan penduduk Kabupaten Grobogan menjelang akhir pelita V (1990) mengalami laju pertumbuhan yang cukup tinggi (2,14%) per tahun. Angka terendah dicapai pada akhir pelita VI (1997) yakni 0,09% pertahun dengan jumlah penduduk 1.283.324 jiwa, dibandingkan pada tahun 1996 sejumlah 1.271.693 jiwa dan 1990 (1.186.449). Dengan demikian selama tahun 1990-2000 rata-rata pertumbuhan penduduk 1,12% pertahun.

Untuk lebih jelasnya jumlah penduduk di Kabupaten Grobogan dalam kurun waktu 1990-2000 nampak sebagai berikut :

TABEL IV. 1
PENDUDUDUK DAN PERKEMBANGAN PERTAHUN
DI KABUPATEN GROBOGAN
TAHUN 1990 - 2000

No.	Tahun	Jumlah Orang	Perkembangan Per Tahun (%)	Index (%)
1	1988	1.146.527	0	100
2	1989	1.161.477	1,3	101,3
3	1990	1.186.448	2,14	102,44
4	1991	1.189.279	0,23	102,67
5	1992	1.202.243	1,09	103,76
6	1993	1.218.491	1,34	105,1
7	1994	1.240.404	1,79	106,89
8	1995	1.254.337	1,12	108,01
9	1996	1.271.693	1,38	109,39
10	1997	1.283.324	0,09	109,48
11	1998	1.295.428	0,98	110,46
12	1999	1.310.822	1,14	111,60
13	2000	1.324.417	1,03	112,63

Sumber : Kantor Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Grobogan.

Berdasarkan tabel diatas maka selama 12 tahun (1988 – 2000) prosentase penduduk Kabupaten Grobogan berjumlah : 13.63 atau rata-rata pertahun bertambah 1.04 %.

1. a. Tingkat kepadatan penduduk

Masalah kepadatan penduduk di Kabupaten Grobogan dipengaruhi oleh keadaan fasilitas atau sarana / prasarana yang telah tersedia serta tingkat kesuburan lahan usahanya.

Diderah kecamatan yang sarana / prasaran sudah cukup memadai (pasar, listrik, jalan, jembatan, sekolahan dsb) lebih banyak dibandingkan dengan kecamatan lain misalnya Pulokulon dan Toroh. Dengan jumlah penduduk 101.218.491 pada tahun 1993 dijumpai kepadatan per Km^2 : 668 orang dan pada tahun 1997 (1.283.324) dijumpai kepadatan per Km^2 : 650 orang.

Berkaitan dengan kepadatan penduduk terlihat sampai tahun 1998 kepadatan penduduk sudah cukup tinggi (650 jiwa per Km^2) disamping penyebaran penduduk yang kurang merata karena itu didalam usaha Pemerintah untuk lebih meratakan distribusi penduduk sesuai dengan daya dukung lahan maupun lingkungan maka sangat diperlukan suatu kebijaksanaan mengurangi daerah – daerah yang dianggap daya dukungnya sangat rendah terhadap penduduk melalui kebijakan transmigrasi (lihat tabel IV. 2).

TABEL IV. 2
TINGKAT KEPADATAN PENDUDUK
KABUPATEN GROBOGAN MENURUT KECAMATAN

No.	Kecamatan	Luas Daerah (Km ²)	Jumlah Penduduk			Kepadatan Penduduk		
			1993	1997	2000	1993	1997	2000
1	Kedungjati	130,33	39.968	40.801	41.812	307	313	321
2	Karangrayung	140,59	85.867	90.008	92.947	611	640	661
3	Penawangan	74,18	55.912	58.621	60.908	754	790	821
4	Toroh	119,31	101.790	107.358	110.602	853	900	927
5	Geyer	196,19	64.132	66.287	67.854	326	338	346
6	Pulokulon	133,65	94.150	98.978	102.439	704	741	766
7	Kradenan	107,74	72.215	75.924	78.589	670	705	729
8	Gabus	65,38	88.135	70.762	72.481	412	428	438
9	Ngaringan	116,72	57.109	60.093	62.232	489	515	533
10	Wirosari	154,3	77.867	82.019	85.120	505	532	552
11	Tawangharjo	83,6	47.624	49.958	50.770	570	598	607
12	Grobogan	104,56	59.737	63.033	64.856	571	603	620
13	Purwodadi	77,65	107.244	115.011	118.340	1.381	1.481	1.524
14	Brati	54,9	39.388	41.444	42.819	717	755	780
15	Klambu	46,56	29.341	31.888	32.888	630	685	702
16	Godong	86,78	74.712	78.449	81.277	861	904	915
17	Gubug	71,11	64.851	68.670	72.672	912	968	1.022
18	Tegowaru	51,67	43.345	45.964	47.279	839	890	915
19	Tanggungharjo	60,64	34.904	38.027	38.733	576	627	639

Sumber : Kantor Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Grobogan

Sedangkan kepadatan penduduk Kabupaten Grobogan rata-rata
 tiap tahun dapat dilihat tabel IV. 3.

TABEL IV. 3
TINGKAT KEPADATAN PENDUDUK KABUPATEN GROBOGAN
TAHUN 1990 - 2000

No.	Tahun	Luas Daerah	Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk Per Km ²
1	1991	1.975.86 km ²	1.189.279	602
2	1992	1.975.86 km ²	1.202.342	609
3	1993	1.975.86 km ²	1.218.491	668
4	1994	1.975.86 km ²	1.240.404	628
5	1995	1.975.86 km ²	1.254.337	635
6	1996	1.975.86 km ²	1.271.693	644
7	1997	1.975.86 km ²	1.283.324	650
8	1998	1.975.86 km ²	1.295.988	656
9	1999	1.975.86 km ²	1.310.822	663
10	2000	1.975.86 km ²	1.324.417	670

Sumber: Kantor Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Grobogan

1. b. Mata Pencaharian penduduk

Berbagai jenis tanah dikabupaten grobogan memungkinkan untuk dibudidayakan sebagai tanah pertanian. Lebih kurang 80 % dari luas tanah digunakan sebagai lahan pertanian. Sebagian lahan yang ada berupa sawah, tegal, kolam dan perkebunan. Maka sebagian besar dari penduduknya juga bermata pencaharian disektor pertanian (petani sendiri maupun buruh tani), seperti terlihat pada tabel dibawah ini :

TABEL IV . 4
JUMLAH PENDUDUK DIRINCI MENURUT MATA
PENCAHARIAN (USIA 10 TAHUN KE ATAS) YANG BEKERJA
SELAMA SEMINGGU DI KABUPATEN GROBOGAN

No.	Mata Pencarian	Jumlah (1992)	%	Jumlah (1997)	%	Jumlah (2000)	%
1	PETANI SENDIRI	337.999	50,20	343.411	48,71	354.535	50,12
2	BURUH TANI	171.619	25,49	181.083	25,68	186.955	26,43
3	NELAYAN	-	0,00	-	0,00	-	0,00
4	PENGUSAHA	4.290	0,64	15.705	2,23	16.378	2,32
5	BURUH INDUSTRI	13.794	2,05	15.006	2,13	15.930	2,25
6	BURUH BANGUNAN	34.189	5,08	36.408	5,16	36.905	5,22
7	PEDAGANG	17.425	2,59	28.200	4,00	2.913	0,41
8	PENGANGKUTAN	5.544	0,82	6.962	0,99	7.960	1,13
9	PNS/ABRI	16.217	2,41	21.522	3,05	22.709	3,21
10	PENSIUNAN	5.478	0,81	6.906	0,98	7.339	1,04
11	LAIN-LAIN	66.794	9,92	49.839	7,07	55.731	7,88

Sumber : Kantor Badan Pusat Statistik (BPS), Kabupaten Grobogan

Melihat tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hampir 75% dari mata pencarian penduduk adalah sektor pertanian pada akhir pelita VI (1997), meskipun mengalami sedikit penurunan sebesar 1,19% (1997) dan 1,83% (2000) sektor pertanian merupakan andalan Kabupaten Grobogan yang banyak menyerap tenaga kerja.

2. Potensi wilayah

2.a. Sumber Daya Alam

Kabupaten Grobogan memiliki luas wilayah 197,586,420 hektar (1975,8642 km²) yang berupa dataran rendah dan dataran tinggi serta perbukitan dengan pegunungan yang landai dan curam.

Iklm Kabuapten grobogan adalah iklim tropis, musim hujan dan kemarau silih berganti sepanjang tahun. Suhu udara minimum 20^o C dan maksimum 30^o C. Jumlah curah hujan selama tahun 1993-2000 adalah 13.528 mm dengan jumlah hari hujan rata-rata 85 hari.

Tingkat kesuburan tanah di Kabupaten Grobogan berbeda-beda sehingga penggunaan tanahnya diperinci menjadi :

- a. Tanah sawah seluas 30.83 % terdiri dari sawah irigasi teknis seluas 6.35 %, irigasi setengah teknis seluas 1.26 %, irigasi sederhana seluas 1.50 % dan tadah hujan seluas 21.72 %.
- b. Tanah kering seluas 30.67 % yang terdiri tanah pekarangan / bangunan seluas 13.85 %, tegalan seluas 16.77 %, padang rumput untuk penggembalaan ternak seluas 0.02 %, kolam ikan seluas 0.03 % dan rawa-rawa seluas 0.01 %.
- c. Hutan Negara seluas 34.80 %.
- d. Lain-lain (sungai, jalan, kuburan) seluas 3.70 %.

Sumber air yang ada (sungai, waduk, telaga, air dalam tanah) sampai sekarang masih dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat baik untuk rumah tangga, pertanian, industri, tenaga listrik dsb.

Kabupaten Grobogan terletak pada pegunungan kendeug utara dan kendeng selatan, maka darai itu banyak potensi pertambangan / bahan galian tersebut antara lain : pasir, kapur, batu bangunan, gibbs, batu tepung,

batuphospat, tanah liat, padas, batu lintang, batu trase, api abadi, minyak bumi dan garam.

Adapaun petani biotik yang ada adalah meliputi aneka ragam flora baik itu berupa tumbuhan liar maupun yang dibudidayakan seperti hutan lindung. Hutan produksi, tanaman pertanian, tanaman pekarangan dsb, serta berbagai jenis fauna yang berupa binatang besar dan kecil, yang ditenakan maupun yang masih liar. Apabila potensi biotik ini dapat dimanfaatkan secara optimal maka akan dapat menunjang kelstarian pembangunan daerah.

2.b. Sumber Daya Alam

Jumlah penduduk pada tahun 1997 di kabupaten Grobogan sebesar 283.324 jiwa yang terdiri laki-laki 1.283.34 jiwa dan perempuan 6493477 jiwa. Keadaan penduduk usia produktif sebesar 54,93 persen yang terserap terbanyak dibidang pertanian. Hal ini disebabkan karena kurang lebih 90 % penduduk tinggal didaerah pedesaan.

Jumlah penduduk yang besar dengan pembinaan secara optimal akan merupakan modal utama yang menguntungkan bagi usaha-usaha pembangunan disegala bidang. Potensi yang lebih besar dan berkualitas dari masyarakat Kabupaten Grobogan ialah pribadi dan gotong royong yang kesemuanya mempunyai nilai tambah dalam pembangunan daerah.

B. Identitas Responden

Umur paling muda tercatat 27 tahun, sedangkan paling tua 58 tahun. Bila dilakukan pengelompokan, terlihat sebaran sebagai berikut :

TABEL IV. 5
UMUR RESPONDEN

No.	Kelompok Umur	Frekuensi	Presentase
1	20 th s/d 29 th	1	3,7
2	30 th s/d 39 th	10	37,0
3	40 th s/d 49 th	10	37,0
4	50 th ke atas	6	22,3
	Jumlah	27	100

Sumber : Pertanyaan identitas nomor 1

Sebagian besar responden masih tergolong usia produktif kerja, yakni antara 30 tahun sampai 49 tahun, sebesar 74 %.

C. Variabel Penelitian

1. Kinerja (Harapan dan Persepsi)

Sesuai dengan desain analisisnya, penyajian data untuk kinerja dipaparkan dalam tabel bandingan antara "HARAPAN" dengan "KENYATAAN / PERSEPSI" saat ini. Variabel kinerja ini terdiri dari 11 pertanyaan yang masing-masing disajikan dalam tabel.

TABEL IV. 6
KETIDAKHADIRAN DALAM 1 BULAN

No.	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Seringkali (lebih dari 4 kali)	0	0	0	0
2	3 sampai 4 kali	0	0	0	0
3	Satu – dua kali saja	3	11,1	3	11,1
4	Tidak pernah	24	88,9	24	88,9
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : Diolah dari pertanyaan nomor 1

Dalam kasus ketidakhadiran, nampaknya responden mempunyai kesamaan antara yang mereka harapkan dengan kenyataan yang mereka lakukan, yakni sebagian besar (88,9 %) tidak pernah tidak hadir atau hadir terus menerus dalam satu bulan. Namun ada (11,1 %) yang menganggap bahwa ketidakhadiran satu dua kali dalam sebulan masih wajar baik dalam tataran harapan maupun kenyataan.

TABEL IV. 7
KETERLAMBATAN DALAM 1 BULAN

No.	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Seringkali (lebih dari 4 kali)	1	3,7	2	7,4
2	3 sampai 4 kali	0	0	0	0
3	Satu – dua kali saja	7	25,9	8	29,6
4	Tidak pernah	19	70,4	17	63,0
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : Diolah dari pertanyaan nomor 2

Terdapat beda antara yang mereka harapkan dengan kenyataan dalam keterlambatan masuk kerja. Yang menganggap wajar bila sering terlambat (lebih dari 4 kali sebulan) hanya ada 3,7 %. Namun demikian sebanyak 7,4 % nya atau dua kalinya, dalam kenyataan mengalami keterlambatan masuk kerja lebih 4 kali dalam 1 bulan. Dalam hal yang sama terlihat mereka yang menganggap wajar terlambat 1 atau 2 kali dalam sebulan sebesar 25,9 %, dalam kenyataan yang terlambat 1 sampai 2 kali dalam sebulan lebih banyak, yakni 29,6 %. Hal ini berarti pula bahwa ada perbedaan persentase antara yang memandang bahwa seharusnya tidak pernah terlambat (70,4 %) dengan kenyataan yang tidak pernah terlambat (63 %).

TABEL IV. 8
KESESUAIAN KERJA DENGAN JADUAL

No	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Sering (lebih 4 kali) tidak penuh waktu	0	0	0	0
2	3, 4 kali tidak penuh waktu	0	0	0	0
3	1,2 kali tidak penuh waktu	6	22,2	8	29,6
4	Penuh waktu terus	21	77,8	19	70,4
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : Diolah dari pertanyaan nomor 3

Berkaitan dengan kesesuaian kerja dengan jadual waktu yang ditetapkan di kantor, terdapat perbedaan antara yang responden harapkan dengan kenyataan. Yang menganggap wajar bahwa bekerja 1 atau 2 kali tidak sesuai jadwal atau penuh waktu sebanyak 22,2 %. Namun demikian dalam kenyataan yang bekerja tidak penuh waktu lebih banyak, yaitu sebesar 29,6 %. Hal yang sama, ada perbedaan prosentase antara yang memandang bahwa seharusnya bekerja sesuai dengan jadual waktu atau bekerja penuh waktu yaitu sebesar 77, 8 % dengan kenyataan yang bekerja penuh waktu atau sesuai jadwal waktu sebesar 70,4 %.

TABEL IV. 9
TUGAS YANG TIDAK DISELESAIKAN DALAM 1 BULAN

No	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Sering (lebih 4 kali) tidak selesai sesuai waktu	0	0	0	0
2	3, 4 kali tidak selesai sesuai waktu	1	3,7	1	3,7
3	1,2 kali tidak selesai sesuai waktu	8	29,6	10	37
4	Semua selesai sesuai waktu	18	66,7	16	59,3
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : Diolah dari pertanyaan nomor 4

Dalam hal tugas yang tidak terselesaikan sesuai waktu selama satu bulan, terdapat kesamaan antara yang mereka harapkan dengan kenyataan, yaitu 3,7 % yang menganggap wajar 3 atau 4 kali tugas tidak selesai sesuai waktu. Namun demikian, terdapat perbedaan antara yang mereka harapkan dengan kenyataan, yaitu yang menganggap wajar bila 1 atau 2 kali tugas tidak selesai sesuai waktu yaitu 29,6 %, dalam kenyataan tugas yang tidak terselesaikan 1 atau dua kali tidak sesuai waktu lebih banyak, yaitu 37 %. Dalam hal yang sama, juga terdapat perbedaan mereka yang memandang menyelesaikan semua tugas sesuai dengan waktu dalam sebulan sebesar 66,7 %, namun dalam kenyataannya hanya 59,3 % yang menyelesaikan tugas sesuai waktu dalam satu bulan.

TABEL IV. 10
TUGAS PENYELELESAIAN TUNGGAKAN DALAM 1 BULAN

No.	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Sering (lebih 4 kali) tidak memuaskan	0	0	0	0
2	3, 4 kali tidak memuaskan	2	7,4	8	29,6
3	1,2 kali tidak memuaskan	16	59,3	16	59,3
4	Semua memuaskan	9	33,3	3	11,1
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : Diolah dari pertanyaan nomor 5

Berkaitan dengan tugas penyelesaian tunggakan, terdapat kesamaan responden yang menganggap wajar 1 atau 2 kali dengan kualitas yang tidak memuaskan yaitu 59,3 %. Namun dalam hal yang sama, terdapat perbedaan harapan dengan kenyataan. Hanya 7,4 % yang menganggap 3 atau 4 kali tugas penyelesaian tunggakan dengan kualitas yang tidak memuaskan, sedangkan 29,6 % atau tiga kali lebih besar menganggap tugas penyelesaian tunggakan dengan kualitas kurang memuaskan. Dalam hal yang sama pula terdapat perbedaan antara yang menganggap wajar tugas penyelesaian tunggakan dengan kualitas memuaskan, yaitu sebesar 33,3 % dengan kenyataan hanya sebesar 11,1 % atau kurang dari setengahnya yang menganggap tugas penyelesaian tunggakan dengan kualitas memuaskan.

TABEL IV. 11
MEMINTA BANTUAN TEMAN DLM PENYELESAIAN TUNGGAKAN

No	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Sama sekali tak perlu	0	0	0	0
2	Kurang perlu	0	0	0	0
3	Perlu	18	66,7	20	74,1
4	Sangat perlu	9	33,3	7	25,9
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 6

Dalam hal bantuan teman dalam penyelesaian tunggakan, terdapat perbedaan antara harapan dengan kenyataan. Sebanyak 66,7 % menganggap perlu meminta bantuan teman, namun pada kenyataannya lebih besar responden yang meminta bantuan teman dalam penyelesaian tunggakan dengan prosentase 74,1 %. Dalam hal yang sama sebanyak 33,3 % menganggap sangat perlu meminta bantuan teman, namun pada kenyataannya lebih kecil yang sangat perlu meminta bantuan teman yaitu dengan prosentase 25,9 %.

TABEL IV.12
PEMBERIAN BANTUAN DLM PENYELESAIAN TUNGGAKAN

No	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Sama sekali tak perlu	0	0	0	0
2	Kurang perlu	0	0	2	7,4
3	Perlu	19	70,4	16	59,3
4	Sangat perlu	8	29,6	9	33,3
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : Diolah dari pertanyaan nomor 7

Berkaitan dengan pemberian bantuan dalam penyelesaian tunggakan, terdapat perbedaan antara harapan dan kenyataan. Walaupun sebanyak 0 % menganggap kurang perlu memberikan bantuan kepada teman, pada kenyataannya terdapat 7,4 % responden yang menganggap kurang perlu memberikan bantuan kepada teman dalam penyelesaian tunggakan. Sedangkan sebanyak 70,4 % menganggap perlu memberikan bantuan kepada teman. Dalam kenyataannya, yang menganggap perlu memberikan bantuan justru lebih kecil atau sebesar 59,3 %. Dalam hal yang sama, juga terdapat perbedaan antara kenyataan dan harapan bagi yang menganggap sangat perlu memberikan bantuan kepada teman. Sebanyak 29,6 % menganggap sangat perlu, namun kenyataannya yang beranggapan sangat perlu memberikan bantuan kepada teman justru lebih besar yaitu 33,3 %.

TABEL IV. 13
MELINDUNGI LEMBAGA DARI TUNGGAKAN

No	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Sama sekali tak perlu	1	3,7	1	3,7
2	Kurang perlu	1	3,7	1	3,7
3	Perlu	15	55,6	14	51,9
4	Sangat perlu	10	37	11	40,7
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 8

Dalam hal melindungi lembaga dari tunggakan PKB, nampaknya responden mempunyai kesamaan antara yang mereka harapkan dengan

kenyataan yang mereka lakukan, yakni sebagian besar (3,7 %) yang menganggap sama sekali tidak perlu serta kurang perlu melindungi lembaga. Namun juga terdapat perbedaan antara yang mereka harapkan dengan kenyataan dalam hal perlunya melindungi lembaga dari tunggakan PKB. PKB menganggap bahwa ketidak hadirannya satu dua kali dalam sebulan masih wajar baik dalam tataran harapan maupun kenyataan. Yang menganggap perlu melindungi lembaga ada 3,7 %. Namun demikian dalam kenyataannya yang menganggap perlu justru lebih kecil yaitu 51,9 %. Dalam hal yang sama terlihat mereka yang menganggap perlu memberikan perlindungan kepada lembaga sebesar 37 %, dalam kenyataan yang menganggap sangat perlu memberikan perlindungan kepada lembaga justru lebih banyak, yakni 40,7 %.

TABEL IV. 14
BERI GAGASAN BARU DLM PENYELESAIAN TUNGGAKAN

No	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Sama sekali tak pernah	0	0	2	7,4
2	Kadangkala	14	51,9	16	59,3
3	Sering	11	40,7	7	25,9
4	Selalu	2	7,4	2	7,4
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 9

Dalam hal pemberian gagasan baru dalam penyelesaian tunggakan, terdapat kesamaan antara yang mereka harapkan dengan kenyataan, yaitu

7,4 % menyatakan selalu memberikan gagasan baru dalam penyelesaian tunggakan.

Disamping itu, nampaknya responden juga mempunyai perbedaan anggapan antara yang mereka harapkan dengan kenyataan yang mereka lakukan. Walaupun tidak ada yang beranggapan sama sekali tidak pernah memberikan gagasan baru, namun pada kenyataannya ada 7,4 % yang pernah sama sekali tidak pernah memberikan gagasan baru dalam penyelesaian tunggakan. Dalam hal yang sama, sebanyak 51,9 % mereka yang beranggapan kadangkala memberikan gagasan baru. Namun pada kenyataannya mereka yang beranggapan kadangkala memberikan gagasan baru jauh lebih besar yaitu 59,3 %. Sedangkan mereka yang beranggapan sering memberikan gagasan baru sebanyak 40,7 %. Dalam kenyataannya hanya 25,9 % (lebih kecil) yang memberikan gagasan baru. penyelesaian tunggakan.

TABEL IV. 15
USAHA MENAMBAH KETRAMPILAN KERJA

No	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Sama tak pernah	0	0	0	0
2	Kadangkala	10	37	16	59,3
3	Sering	8	29,6	8	29,6
4	Selalu	9	33,4	3	11,1
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 10

Dalam hal usaha menambah ketrampilan kerja, terdapat kesamaan antara yang mereka harapkan dengan kenyataan, yaitu 29,6 % sering berusaha

menambah ketrampilan kerja. Disamping itu, juga terdapat perbedaan antara harapan dan kenyataan usaha menambah ketrampilan kerja. Sebanyak 37 % beranggapan kadangkala berusaha menambah ketrampilan kerja, walaupun kenyataannya prosentasenya jauh lebih besar yaitu 59,3 %. Dalam hal yang sama terdapat perbedaan persentase antara yang memandang selalu berusaha menambah ketrampilan kerja (70,4 %) dengan kenyataan yang hanya 11,1 % (kurang dari setengahnya) yang menganggap selalu berusaha menambah ketrampilan kerja.

TABEL IV. 16
USAHA BANGUN SIKAP KOOPERATIF

No	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Sama tak pernah	0	0	0	0
2	Kadangkala	5	18,5	5	18,5
3	Sering	4	14,8	9	33,3
4	Selalu	18	66,7	13	48,1
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 11

Dalam hal usaha membangun sikap kooperatif, terdapat kesamaan antara yang mereka harapkan dengan kenyataan, yaitu 18,5 % dari mereka yang kadangkala membangun sikap kooperatif. Disamping itu, juga terdapat perbedaan harapan dan kenyataan usaha membangun sikap kooperatif. Sebanyak 14,8 % beranggapan sering berusaha membangun sikap kooperatif, pada kenyataannya prosentase usaha membangun sikap kooperatif jauh lebih

besar yaitu 33,3 %. Dalam hal yang sama terdapat perbedaan prosentase antara yang memandang selalu berusaha membangun sikap kooperatif (66,7 %) dengan kenyataan yang hanya 48,1 % yang menganggap selalu berusaha membangun sikap kooperatif.

TABEL IV. 17
REKAP KONDISI KINERJA

No	Kategori	Harapan	%	Kenyataan	%
1	Jelek	0	0	0	0
2	Kurang	0	0	0	0
3	Bagus	7	25,9	12	44,4
4	Bagus sekali	20	74,1	15	55,6
	Jumlah	27	100	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 1 sampai 11.

Dari tabel bandingan antara kinerja yang diharapkan dengan yang senyatanya di atas dapat diketahui bahwa terdapat selisih persentase antara yang diharapkan dengan kenyataan, yakni antara yang harapannya bagus sekali sebesar 74,1 % dengan kenyataan yang hanya 55,6 %. Jadi terdapat selisih sebesar 18,5 %. Dari kenyataan ini dapat disimpulkan bahwa mereka menyadari bahwa kinerja mereka dalam menyelesaikan tunggakan PKB masih belum optimal seperti yang mereka harapkan.

2. Variabel yang Mempengaruhi Kinerja

1). X1 : Kualitas SDM

TABEL IV. 18
PENDIDIKAN FORMAL

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	SMP atau di bawahnya	6	22,2
2	SMA / sederajat	8	29,6
3	Diploma	5	18,5
4	Sarjana (S1/ S2)	8	29,6
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 12

Berdasarkan tabel di atas, dilihat dari pendidikan formal yang ada, dapat dikatakan prosentase terbesar ada pada jenjang SMA / sederajat dan Sarjana (S1 / S2) dengan jumlah prosentase sama yaitu 29,6 %. Dari 29,6 % mereka yang menempuh pendidikan jenjang S1 / S2 dapat dikatakan memiliki kemampuan dan ketrampilan di atas mereka yang hanya berpendidikan di bawahnya.

TABEL IV. 19
BANYAKNYA KURSUS YANG DIKUTI

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Belum pernah	15	55,6
2	1 kali	4	14,8
3	2 kali	4	14,8
4	3 kali	3	11,1
5	Lebih dari 3 kali (6 kali)	1	3,7
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 13

Berdasarkan tabel di atas, sebagian besar (55,6 %) atau setengah dari jumlah responden menyatakan belum pernah mengikuti kursus. Sedangkan yang mengikuti kursus lebih dari 3 kali hanya 3,7 % atau satu orang saja. Karena sebagian besar pegawai menyatakan belum pernah mengikuti kursus, maka kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki kurang meningkat. Sehingga sebagian besar dari pegawai tersebut kurang memiliki gagasan dan inovasi baru bagi lembaga.

TABEL IV. 20
PANDANGAN TERHADAP PEKERJAAN

NO	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jelek	0	0
2	Kurang baik	0	0
3	Baik	20	74,1
4	Baik sekali	7	25,9
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 14

Berdasarkan tabel di atas, sebagian besar pegawai (74,1 %) memberikan pandangan yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan sebanyak 25,9 % memberikan pandangan yang baik sekali terhadap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai mempunyai persepsi yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan.

TABEL IV. 21
SIKAP PADA PEKERJAAN

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Tidak setuju	0	0
2	Kurang setuju	10	37
3	Setuju	8	29,6
4	Sangat setuju	9	33,3
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 15

Dari tabel di atas, sikap pegawai pada pekerjaan lebih banyak yang menyatakan kurang setuju pada pekerjaan (37,1 %). Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang dipikul oleh pegawai berat. Selain itu sebanyak 33,3 % menyatakan sangat setuju pada pekerjaan yang dilakukan, 29,6 % menyatakan setuju pada pekerjaan yang dilakukan.

TABEL IV. 22
KEMAMPUAN MEMPELAJARI HAL BARU

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Tak mampu lagi	0	0
2	Kurang mampu	5	18,5
3	Masih mampu	4	14,8
4	Masih sangat mampu	18	66,7
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 16

Tabel di atas menunjukkan bahwa lebih dari sebagian besar pegawai (66,7 %) menyatakan masih sangat mampu untuk mempelajari hal yang baru, dan yang menyatakan masih mampu sebanyak 14,8 %. Sementara

itu, pegawai yang menyatakan kurang mampu sebanyak 18,5 %. Hal ini menunjukkan bahwa rata – rata pegawai mempunyai kemampuan untuk mempelajari hal yang baru, sehingga dapat dikatakan pula mereka mampu menghadapi tantangan yang dihadapi dalam melakukan pekerjaannya, karena dalam mempelajari hal yang baru pasti akan ditemui tantangan tertentu.

TABEL IV. 23
PANDANGAN TENTANG USIA SEKARANG

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Tak produktif lagi	0	0
2	Kurang produktif	5	18,5
3	Masih produktif	9	33,3
4	Sangat produktif	13	48,1
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 17

Dari hasil tabel di atas, sebagian besar pegawai (48,1 %) menyatakan bahwa usianya sangat produktif dalam melakukan pekerjaan, yang menyatakan masih produktif sebanyak 33,3 %, dan hanya 18,5 % yang beranggapan usianya kurang produktif dalam melakukan pekerjaan. Hal ini menunjukkan pada umumnya sebagian besar pegawai berada pada usia produktif untuk aktif melakukan pekerjaan.

**TABEL IV. 24
MASA KERJA**

N0	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	5 th s/d 9 th	2	7,4
2	10 th s/d 14 th	2	7,4
3	15 th s/d 19	14	51,9
4	20 th / lebih	9	33,3
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 18

Masa kerja pegawai berkisar dari paling rendah 5 tahun dan paling lama 27 tahun. Antara yang paling lama dengan yang paling baru mencapai jarak 22 tahun. Rata-rata masa kerja mencapai 17 tahun 8 bulan, sedangkan yang paling banyak (modus) mencapai 15 tahun. Dilihat dari tabel yang telah dikategorisasi di atas (Tabel IV.24), kelompok masa kerja paling banyak antara 15 tahun sampai 10 tahun, yakni mencapai 51,9 %. Hanya sedikit (7,4 %) yang memiliki pengalaman kerja

**TABEL IV. 25
KEMAMPUAN KOMUNIKASI**

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Tidak mampu	0	0
2	Kurang mampu	5	18,5
3	Cukup mampu	9	33,3
4	Sangat mampu	13	48,1
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 19

Dari tabel kemampuan komunikasi di atas, hampir sebagian pegawai (48,1 %) menyatakan sangat mampu menjalin komunikasi dengan

semua pihak dalam menjalankan pekerjaan, sebanyak 33,3 % menyatakan cukup mampu menjalin komunikasi, dan hanya 18,5 % yang merasa kurang mampu menjalin komunikasi dengan semua pihak. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya para pegawai mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan semua pihak dalam menjalankan pekerjaan.

TABEL IV. 26
REKAP KUALITAS SDM

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jelek	2	7,4
2	Kurang	10	37
3	Bagus	14	51,9
4	Bagus sekali	1	3,7
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 11 sampai 19

2). X2 : Motivasi

TABEL IV. 27
PROSPEK KARIER

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jelek	0	0
2	Kurang baik (stagnan)	1	3,7
3	Lumayan baik	14	51,9
4	Bagus sekali	12	44,4
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 20

Berdasarkan tabel prospek karier di atas, sebagian besar pegawai (51,9 %) menyatakan memiliki prospek karier lumayan baik, 44,4 %

menyatakan memiliki prospek karier bagus sekali, dan hanya 3,7 % yang menyatakan memiliki prospek karier kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar para pegawai memiliki prospek karier yang bagus, sedangkan pegawai yang menyatakan kurang memiliki prospek yang baik lebih dikarenakan masa kerja yang mendekati pensiun, serta keterbatasan kemampuan dan ketrampilan.

TABEL IV. 28
PERHATIAN KEPADA PEGAWAI

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat jelek (tidak ada perhatian)	0	0
2	Kurang baik	0	0
3	Lumayan baik	11	40,7
4	Sangat baik (sangat perhatian)	16	59,3
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 21

Dari tabel di atas, lebih dari sebagian besar pegawai (59,3 %) menyatakan bahwa mereka memperoleh perhatian yang sangat baik dari pimpinan, dan 40,7 % menyatakan memperoleh perhatian yang lumayan baik dari pimpinan. Dapat dikatakan bahwa perhatian yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai berada pada tataran baik.

**TABEL IV. 29
PENGHARGAAN YANG DIBERIKAN INSTANSI**

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat tidak layak	0	0
2	Kurang layak	0	0
3	Lumayan baik	15	55,6
4	Sangat bagus	12	44,4
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 22

Dari tabel di atas, lebih dari sebagian besar pegawai (55,6 %) menyatakan bahwa mereka memperoleh penghargaan yang lumayan baik dari instansi, dan 44,4 % menyatakan memperoleh penghargaan yang sangat bagus dari instansi. Dapat dikatakan bahwa penghargaan yang diberikan oleh instansi kepada para pegawai berada cukup baik atau layak.

**TABEL IV. 30
REKAP MOTIVASI**

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jelek		
2	Kurang	1	3,7
3	Bagus	18	66,7
4	Bagus sekali	8	29,6
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 20 - 22

3). X3 :Koordinasi

Variabel koordinasi diukur dengan indikator : kerjasama dengan rekan kerja, baik se instansi maupun dengan instansi lain, maupun duplikasi pekerjaan dengan pekerjaan instansi lain.

TABEL IV. 31
KERJASAMA DENGAN REKAN SE INSTANSI

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Masih jauh dari yang diharapkan	0	0
2	Masih kurang	5	18,5
3	Sudah cukup baik	18	66,7
4	Sangat bagus	4	14,8
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 23

Dari tabel di atas, lebih dari sebagian besar pegawai (66, 7 %) menyatakan bahwa kerjasama yang dilakukan dengan rekan se instansi dirasakan sudah cukup baik. Dalam hal yang sama sebanyak 14,8 % pegawai merasa kerjasama yang dilakukan dengan rekan se instansi sangat bagus. Namun ternyata masih terdapat pegawai yang merasa kerjasama dengan rekan se instansi masih kurang (18,5 %).

TABEL IV. 32
KERJASAMA DENGAN INSTANSI LAIN

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jelek	0	0
2	Kurang bagus	6	22,2
3	Cukup bagus	19	70,4
4	Sangat bagus	2	7,4
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 24

Kerjasama dengan instansi lain sebagian besar (70,4 %) mengakui sudah cukup bagus. Namun perlu diperhatikan masih ada 22,2 % yang mengakuinya masih kurang bagus.

TABEL IV. 33
DUPLIKASI PEKERJAAN DENGAN REKAN KERJA

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Banyak sekali	0	0
2	Cukup Banyak	2	7,4
3	Tinggal sedikit	3	11,1
4	Tidak ada	22	81,5
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 25

Masih ada yang mengaku bahwa ada duplikasi pekerjaan dengan rekan kerja, yakni sebanyak 17,5 % dengan kategori cukup banyak (7,4 %) dan tinggal sedikit (11,1 %).

TABEL IV. 34
DUPLIKASI PEKERJAAN DENGAN INSTANSI LAIN

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Banyak sekali	0	0
2	Cukup banyak	0	0
3	Tinggal sedikit	1	3,7
4	Tidak ada	26	96,3
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 26

Sementara itu duplikasi dengan instansi lain diakui sebagian besar (96,3 %) responden sudah tidak ada, dan hanya 3,6 % yang mengakui masih sedikit ada duplikasi.

TABEL IV. 35
REKAP KOORDINASI

N0	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jelek	0	0
2	Kurang	0	0
3	Bagus	4	14,8
4	Bagus sekali	23	85,2
	Jumlah	27	100

Sumber : diolah dari pertanyaan no.

Sebagian besar (85,2%) masuk kategori kemampuan koordinasinya sudah bagus.

Hanya 14,8 % yang kurang dari kategori tersebut.

D. Analisa

I. Analisa Selisih Skor Harapan dan Persepsi / Kenyataan

Perhitungan antara skor harapan dan skor persepsi / kenyataan adalah sebagai berikut :

Skor Harapan		Skor Kenyataan		Hasil
4	-	3	=	1
4	-	4	=	0
4	-	4	=	0
3	-	3	=	0
4	-	3	=	1
3	-	3	=	0
3	-	3	=	0
4	-	4	=	0
3	-	3	=	0
4	-	4	=	0
4	-	4	=	0
4	-	4	=	0
4	-	3	=	1
4	-	4	=	0
3	-	3	=	0
3	-	3	=	0
3	-	3	=	0
4	-	3	=	1
4	-	4	=	0
4	-	4	=	0
4	-	4	=	0
4	-	4	=	0
4	-	4	=	0
4	-	4	=	0
4	-	4	=	0
4	-	4	=	0
4	-	3	=	1
4	-	4	=	0
Selisih skor harapan dan kenyataan =				5

Terdapat + 5 selisih skor harapan dibanding kenyataan. Hal ini berarti kinerja yang mereka harapkan masih lebih besar / tinggi dibandingkan dengan kinerja dalam kenyataan.

TABEL IV. 36
SELISIH SKOR RATA-RATA KINERJA (HARAPAN & KENYATAAN)

No	Dimensi	Skor Harapan	Skor Kenyataan	Beda / Selisih
1	Ketidakhadiran	105	105	0
2	Keterlambatan	98	84	+ 4
3	Lama Waktu Kerja	102	100	+ 2
4	Kuantitas Pekerjaan Dlm 1 Bulan	98	96	+ 2
5	Frekuensi Selesaikan Tugas Memuaskan Dlm 1 Bulan	89	77	+ 12
6	Kerjasama / Permintaan Bantuan Dng Rekan Lain	90	88	+ 2
7	Kesediaan Memberikan Bantuan	90	88	+ 2
8	Perlunya Melindungi Lembaga	88	89	+ 1
9	Sumbangan Gagasan Konstruktif	68	65	+ 3
10	Peningkatan Ketrampilan	80	68	+ 12
11	Membangun Sikap Koperatif	94	89	- 5
				+ 26

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 1 sampai 11

Terlihat dari tabel IV.33, skor harapan dan skor kenyataan terdapat selisih + 26. Hal ini berarti masih terlihat perbedaan yang nyata antara kinerja yang mereka harapkan sendiri dengan kinerja yang telah mereka lakukan. Selisih terbesar terdapat pada indikator : **jumlah pekerjaan yang mereka selesaikan dengan memuaskan dalam 1 bulan, dan peningkatan ketrampilan.**

II. Analisa Pengaruh Faktor-Faktor Kinerja

1. Hubungan antara Variabel X1 (Kualitas SDM) dan Y (Kinerja)

1). Crosstab :

TABEL IV. 37
HUBUNGAN ANTARA KUALITAS SDM DAN KINERJA

SDM	Kinerja		Jumlah
	Kurang	Bagus	
Kurang	16 (94,1 %)	6 (60,0 %)	22 (81,5 %)
Bagus	1 (5,9 %)	4 (40 %)	5 (18,5 %)
	17 (100 %)	10 (100 %)	27 (100 %)

Sumber : diolah dari pertanyaan 1 s/d 11 dan 12 s/d 19

Dari tabel hubungan antara Kualitas SDM dan Kinerja di atas, dapat diketahui kuatnya hubungan antara kedua variabel tersebut. Kecenderungan tersebut nampak dari rendahnya kategori kualitas SDM akan diikuti dengan rendahnya kinerja, dan demikian pula sebaliknya makin baiknya kualitas sdm akan diikuti tingginya kinerja. Se-sel yang menunjukkan kecenderungan hubungan tersebut adalah :

- Kurang bagusya kualitas sdm yang diikuti kurang bagusya kinerja sebesar 94 %
- Bagusya kualitas sdm akan diikuti bagusya kinerja, sebesar 40 %.
- Kecenderungan hubungan positif antara keduanya tidak begitu kuat.

Hal tersebut terlihat masih cukup besarnya persentase mereka yang kualitas sdmnya rendah, tetapi kinerjanya bagus, sebesar 60 %.

Kekuatan hubungan ini akan lebih jelas terlihat dari besarnya koefisien korelasi Kendall yang terjabar berikut.

2). *Nonparametric Correlations*

TABEL IV. 38
KORELASI ANTARA SDM DAN KINERJA

Variabel	SDM
Kinerja	0,424 *

Sumber : Hasil Analisa Korelasi Kendall's tau_b – SPSS

Hasil analisa korelasi nonparametrik yang dilakukan dengan SPSS menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan pada level 0,05 dengan adanya tanda bintang (*). Besarnya atau kekuatan hubungan antara kedua variabel ditunjukkan oleh besarnya koefisien korelasi sebesar 0,424. jadi antara kualitas SDM dan kinerja terdapat hubungan positif signifikan, namun tidak begitu kuat (kurang dari 0,5).

2. Hubungan antara Variabel X2 (Motivasi) dan Y (Kinerja)

1). *Crosstabs* (analisa tabel silang)

TABEL IV.39
HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DAN KINERJA

Motivasi	Kinerja		Jumlah
	Kurang	Bagus	
Kurang	16 (94,1 %)	2 (20 %)	18 (66,7 %)

Bagus	1 (5,9 %)	8 (80 %)	9 (33,3 %)
	17 (100 %)	10 (100 %)	27 (100 %)

Sumber : Diolah dari pertanyaan nomor 1 s/d 11 dan 20 s/d 22

Dari tabel hubungan antara variabel motivasi dan kinerja di atas, dapat diketahui kuatnya hubungan antara kedua variabel tersebut. Kecenderungan kuatnya hubungan nampak dari rendahnya kategori motivasi yang diikuti dengan rendahnya kinerja, dan demikian pula sebaliknya makin baiknya kategori motivasi akan diikuti tingginya kinerja. Sel – sel yang menunjukkan kecenderungan hubungan tersebut adalah :

- a. Kurang bagusnya motivasi yang diikuti kurang bagusnya kinerja sebesar 94,1 %
- b. Bagusnya motivasi yang akan diikuti bagusnya kinerja, sebesar 80 %.
- c. Kecenderungan hubungan positif antara keduanya begitu kuat. Hal tersebut terlihat kecilnya persentase mereka yang motivasinya rendah, tetapi kinerjanya bagus, sebesar 20 %. Demikian pula sebaliknya, motivasinya bagus, tetapi kinerjanya rendah, yakni sebesar 5,9 %.

Kekuatan hubungan antara kedua variabel selanjutnya terlihat pada hitungan statistik berikut.

2). *Nonparametric Correlations* (analisa statistik)

TABEL IV. 40
KORELASI ANTARA MOTIVASI DAN KINERJA

Variabel	Motivasi
Kinerja	0,759 **

Sumber : Hasil Analisa Korelasi Kendall's tau_b – SPSS

Hasil analisa korelasi nonparametrik yang dilakukan dengan SPSS menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan pada level 0,01 dengan adanya tanda bintang dua (**). Karena 0.01 saja signifikan, maka level signifikansi 0.05 juga signifikan, karena level 0,05 lebih rendah dibanding 0,01. Besarnya atau kekuatan hubungan antara kedua variabel ditunjukkan oleh besarnya koefisien korelasi sebesar 0,759. Jadi antara variabel motivasi dan kinerja terdapat hubungan positif signifikan yang kuat (lebih dari 0,5).

3. Hubungan antara Variabel X3 (Koordinasi) dan Y (Kinerja)

Kecenderungan hubungan antara kedua variabel ditunjukkan dengan analisa tabel silang, sedangkan kekuatannya lebih terlihat pada hitungan statistik.

1). *Crosstabs* (Tabel Silang)

TABEL IV. 41
HUBUNGAN ANTARA KOORDINASI DAN KINERJA

Koordinasi	Kinerja		Jumlah
	Kurang	Bagus	
Kurang	7 (41,2 %)	0	7 (25,9 %)
Bagus	10 (58,8 %)	10 (100 %)	20 (74,1 %)
	17 (100 %)	10 (100 %)	27 (100 %)

Sumber : Diolah dari pertanyaan nomor 1 s/d 19 dan 23 s/d 26

Dari tabel hubungan antara variabel koordinasi dan kinerja di atas, dapat diketahui kuatnya hubungan antara kedua variabel tersebut. Kecenderungan kuatnya hubungan nampak dari rendahnya kategori koordinasi yang diikuti dengan rendahnya kinerja, dan demikian pula sebaliknya makin baiknya kategori koordinai akan diikuti tingginya kinerja. Se-sel yang menunjukkan kecenderungan hubungan tersebut adalah :

- a. Kurang bagusya koordinasi yang diikuti kurang bagusya kinerja sebesar 41, 2 %.

- b. Bagusnya motivasi yang akan diikuti bagusnya kinerja, sebesar 100 %
 - c. Kecenderungan hubungan positif antara keduanya tidak begitu kuat.
- Hal tersebut terlihat masih besarnya persentase mereka yang koordinasinya bagus, tetapi kinerjanya kurang, sebesar 58,8 %.

Kekuatan hubungan antara kedua variabel selanjutnya terlihat pada hitungan statistik berikut.

2). Nonparametric Correlations (Korelasi Non Parametrik)

**TABEL IV. 42
KORELASI ANTARA KOORDINASI DAN KINERJA**

Variabel	Koordinasi
Kinerja	0,454 *

Sumber : Hasil Analisa Korelasi Kendall's tau_b – SPSS

Hasil analisa korelasi nonparametrik yang dilakukan dengan SPSS menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan pada level 0,05 dengan adanya tanda bintang satu (*). Besarnya atau kekuatan hubungan antara kedua variabel ditunjukkan oleh besarnya koefisien korelasi sebesar 0,454. Jadi antara koordinasi dan kinerja terdapat hubungan positif signifikan, namun tidak begitu kuat (kurang dari 0,5).

4. Hubungan Bersama-sama antara X1, X2 dan X3 dengan Y

1). *Nonparametric Correlations*

TABEL IV. 43
MATRIK HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Variabel	Kinerja	SDM	Motivasi	Koordinasi
Kinerja	1,00	0,424 *	0,759 **	0,454 *

Sumber : Hasil Analisa Korelasi Kendall's tau_b – SPSS

Dari tabel matrik hubungan antar variabel di atas terlihat besar kecilnya kekuatan hubungan antar variabel penelitian. Namun demikian, karena fokus penelitian pada hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, maka hubungan selain itu (antar variabel bebas, kita abaikan). Terlihat hubungan antara variabel bebas dan terikat sesuai kekuatan hubungannya berturut-turut adalah :

- 1). Hubungan **motivasi** dengan kinerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,759.
- 2). Hubungan **koordinasi** dengan kinerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,454
- 3). Hubungan **SDM** dengan kinerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,424.

2). *Kendall's W Test*

TABEL IV. 44
TABEL ANALISA KONKORDANSI KENDALL'S

Statistik	Hasil Hitungan
N	27
Kendall's W	0,348
Chi – Square	28,154
df	3
Asymp. Sig	0,000

Sumber : Hasil olah SPSS

Secara bersama-sama terdapat hubungan positif dan signifikan antara kualitas sdm, motivasi dan koordinasi dengan kinerja. Hal tersebut terbukti dari asymp. Significant sebesar 0,000. Sedangkan kekuatan koefisien konkordansi Kendall's sebesar 0,438.

5. Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Y (Koefisien Determinasi)

TABEL IV. 45
TABEL KOEFISIEN DETERMINASI

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,776 ^a	0,602	0,551	0,3299

Sumber : Hasil olahan SPSS

Pengaruh ketiga variabel bebas (sdm, motivasi dan koordinasi) terhadap variabel terikat (kinerja) terlihat dari koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,551. Koefisien determinasi (*Adjusted R square*) sebesar 0,551. Hal ini berarti bahwa pengaruh kualitas SDM, Motivasi dan Koordinasi memberikan kontribusi sebesar 55,1 %, atau terdapat 44,9 % perubahan kinerja karena faktor lain yang tidak diteliti.

E. Diskusi

Temuan 1 : “Terdapat selisih skor Kinerja antara HARAPAN dengan PERSEPSI / KENYATAAN. Hal ini berarti bahwa : terdapat kesadaran bahwa kinerja mereka dalam kenyataan belum seperti yang mereka harapkan”.

Temuan di atas, memberikan informasi bahwa masih ada kemungkinan mengajak mereka untuk memenuhi kinerja seperti yang mereka harapkan dengan mempertimbangkan berbagai syarat kondisi. Syarat kondisi ini dapat diketahui dari analisa hubungan

antar variabel yang diduga berpengaruh pada kinerja mereka. Selisih skor tersebut terutama terdapat pada : penyelesaian pekerjaan yang memuaskan dalam 1 bulan dan upaya peningkatan ketrampilan. .

Temuan 2 : “Apabila diadakan pemilahan kinerja, terdapat 10 orang (37 %) yang telah berkinerja bagus dan 17 orang (62 %) yang berkinerja kurang”.

Kriteria kinerja memanglah debatik, dalam penelitian ini kinerja diukur dari : ketidakhadiran, keterlambatan, lama waktu bekerja, jumlah pekerjaan penagihan tunggakan PKB yang berhasil diselesaikan dalam 1 bulan, frekuensi penyelesaian pekerjaan yang menurut mereka berkualitas, kesediaan meminta bantuan rekan dalam penyelesaian kasus tunggakan PKB, bila diperlukan, kesediaan membantu rekan kerja, bila diminta, perasaan perlunya melindungi instansinya, intensitas penyampaian ide penyelesaian tunggakan, upaya menambah ketrampilan dan sikap kooperatif.

Temuan 3 : “Kekuatan hubungan antara variabel bebas dan terikat sesuai kekuatan hubungannya berturut-turut adalah :

- 1). Hubungan **motivasi** dengan kinerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,759.

- 2). Hubungan **koordinasi** dengan kinerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,454
- 3). Hubungan **SDM** dengan kinerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,424.”

Pengaruh ketiga variabel bebas (sdm, motivasi dan koordinasi) terhadap variabel terikat (kinerja) terlihat dari koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,551. Koefisien determinasi (*Adjusted R square*) sebesar 0,551. Hal ini berarti bahwa pengaruh kualitas SDM, Motivasi dan Koordinasi memberikan kontribusi sebesar 55,1 %, atau terdapat 44,9 % perubahan kinerja karena faktor lain yang tidak diteliti.

Temuan 4 : “Kualitas SDM, Motivasi dan Koordinasi memberikan kontribusi sebesar 55,1 % pada peningkatan kinerja.

Hal tersebut berarti terdapat 44,9 % perubahan kinerja disebabkan karena faktor lain yang tidak diteliti.

Bila dikembalikan pada teorinya (lihat Bangun Teori pada Bab II), terlihat banyak variabel lain yang tidak diteliti mempengaruhi kinerja. Dari bangun teori nampak ada beberapa variabel lain yang tidak diteliti yang kemungkinan memberikan kontribusi pada kinerja, antara lain : obsesi, kepuasan kerja pegawai, desain tugas, semangat kerja dan juga pelembagaan. Variabel-variabel tersebutlah

yang diperkirakan merupakan variabel lain yang memberikan kontribusi sebesar 44,9 %.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Terdapat selisih skor Kinerja antara HARAPAN dengan PERSEPSI / KENYATAAN. Hal ini berarti bahwa : terdapat kesadaran bahwa kinerja mereka dalam kenyataan belum seperti yang mereka harapkan. Selisih skor tersebut terutama terdapat pada : **penyelesaian pekerjaan yang memuaskan dalam 1 bulan dan upaya peningkatan ketrampilan.**
2. Apabila diadakan pemilahan kinerja, terdapat 10 orang (37 %) yang telah berkinerja bagus dan 17 orang (62 %) yang berkinerja kurang”.
3. Kekuatan hubungan antara variabel bebas dan terikat sesuai kekuatan hubungannya berturut-turut adalah :
 - 1). Hubungan **motivasi** dengan kinerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,759.
 - 2). Hubungan **koordinasi** dengan kinerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,454
 - 3). Hubungan **SDM** dengan kinerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,424.”
4. Pengaruh ketiga variabel bebas (sdm, motivasi dan koordinasi) terhadap variabel terikat (kinerja) terlihat dari koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,551. Hal ini berarti bahwa pengaruh kualitas SDM,

Motivasi dan Koordinasi memberikan kontribusi sebesar 55,1 %, atau terdapat 44,9 % perubahan kinerja karena faktor lain yang tidak diteliti.

C. SARAN

3. Jika melihat selisih skor, perlu diupayakan peningkatan kinerja pada penyelesaian pekerjaan yang berkualitas. Cara yang dapat ditempuh adalah membuat kriteria bersama antara : berdasarkan kemauan / kebutuhan pelanggan (wajib pajak), dan kriteria yang dikehendaki pegawai sendiri. Kriteria ini kemudian disusun menjadi STANDARD PELAYANAN MINIMAL (SPM).
4. Untuk meningkatkan kinerja, bila dilihat dari peta kekuatan hubungan antara variabel bebas dan tergantung diperlukan penanganan sesuai skala prioritas. Adapun urutan prioritas tersebut adalah : dimulai dari peningkatan motivasi, kemudian kemampuan koordinasi dan terakhir dengan peningkatan kualitas SDM.
5. Untuk peningkatan motivasi diperlukan upaya :
 - (1) Kejelasan karier
 - (2) Tingkat perhatian terhadap kebutuhan pegawai;
 - (3) Keseimbangan antara beban tugas dengan penghargaan yang diberikan.
6. Untuk Peningkatan kemampuan koordinasi diperlukan :

- 1). Kemampuan melaksanakan koordinasi dalam meningkatkan pendapatan dari tunggakan PKB. (sesama pegawai UPPD dan dengan pegawai instansi lain).
- 2). Intensitas duplikasi dalam pelaksanaan tugas dengan mengidentifikasi kembali pekerjaan

7. Untuk Peningkatan Kualitas SDM, diperlukan :

- 1). Kemampuan fisik dengan menjaga kesehatan dan olahraga
- 2). Kemampuan non fisik : dengan pendidikan dan pelatihan/ketrampilan pegawai
- 3). Memperbaiki persepsi pada pekerjaan dengan membangun semangat bersama
- 4). Memperbaiki sikap pada pekerjaan dengan memberikan bimbingan mental yang memadai
- 5). Meningkatkan kapasitas belajar dengan selalu membuka kesempatan pegawai untuk mengikuti perkembangan ilmu
- 6). Kemampuan *Human relation*

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, John M, 1999, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Dessler, Garry, 1993, *Human Behavior, Improving Performance at Work*, Reston Publishing Co., Inc., Virginia
- _____, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management*, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1 dan 2, PT Prenhallindo, Jakarta
- Dwiyanto, Agus, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Makalah disampaikan pada seminar Kinerja Organisasi Publik, FISIPOL UGM, Yogyakarta
- Frederickson, H. George., 1984, *Administrasi Negara Baru*, LP3ES, Jakarta
- Gibson, dkk, 1993, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur dan Proses*, Erlangga, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P, Drs, 1984, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Penerbit CV. Haji Masagung
- Indrawijaya, Adam I, 2000, *Perubahan Perilaku Organisasi*, Penerbit Sinar Baru Algasindo, Bandung
- Keban, Yeremias T, 1995, *Indikator Kinerja Pemerintah : Pendekatan Manajamen dan Kebijakan*, Makalah disajikan pada seminar sehari Kinerja Organisasi Politik, Fisipol UGM, Yogyakarta
- Kusnadi, H. HMA, dkk 2002, *Pengantar Manajemen (Konseptual dan Perilaku)*, Unibraw, Malang.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Musanef, Drs, 1984, *Manajemen Kepegawaian Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta

- Osborne, David dan Ted Gaebler, 1992, *Mewirusahaakan Birokrasi (Reinventing Government)*, PPM, Jakarta
- Rue, Byars, 1996, *Management Theory & Application*, UK School of Library & Information Science, UK.
- Robbins, Stephens P., 1996, *Perilaku Organisasi*, PT. Prenhallindo, Jakarta (2)
- Siagian, Sondang P., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, Henry 1997, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta
- Steers, Richard M., 1985 , *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta
- Sugandha, Dann, Drs. MPA, 1991, *Koordinasi Alat Pemersatu Gerak Administrasi*, Intermedia, Jakarta
- Sutarto, 1989, *Dasar-dasar Organisasi*, Gadjahmada University Press, Yogyakarta
- Sulistiyani, Ambar Teguh dkk., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia., Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Timpe, A. Dale, 1999, *Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis 6 "Kinerja"*, Penerbit PT. Gramedia Asri Media, Jakarta
- Umar, Husein, (2003), *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wayne Pace ,R,Fonles F Don,1993, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* ,Rasda ,Jakarta
- Yahya HD ,2002, *Perilaku Organisasi*, Alfa Beta , Bandung