



# **MANAGEMENT**

## **PENDAPATAN**

### **DAERAH**

**DINAS PENDAPATAN DAERAH**  
**PROP. DATI I JAWA TENGAH**

Diperbanyak oleh :

**Panitia Penyelenggara**  
**Orientasi Pembekalan dan Pendalaman**  
**Bagi Anggota DPRD II Se Jawa Tengah**  
**Hasil Pemilihan Umum Tahun 1997**



# **MANAGEMENT**

## **PENDAPATAN**

### **DAERAH**



**DINAS PENDAPATAN DAERAH**  
**PROP. DATI I JAWA TENGAH**

Diperbanyak oleh :

**Panitia Penyelenggara**  
**Orientasi Pembekalan dan Pendalaman**  
**Bagi Anggota DPRD II Se Jawa Tengah**  
**Hasil Pemilihan Umum Tahun 1997**

## P E N G A N T A R

Buku ini dimaksudkan sebagai suatu informasi mengenai Management Pendapatan Daerah yang diperuntukan bagi Bapak-Bapak Anggota DPRD Tingkat II dan masyarakat pada umumnya. Pendekatannya dimulai dari uraian yang bersifat umum mengenai pengertian management dan selanjutnya mengarah pada tehnik pengelolaan Pendapatan daerah.

Mengingat bahwa pengelolaan merupakan salah satu kunci keberhasilan (apalagi dalam Bidang Pendapatan Daerah), maka dalam buku ini menghimpun pula informasi-informasi yang bersifat strategis.

Pengertian pengelolaan/management tersebut dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan pengamanannya. Dengan demikian akan semakin jelas bahwa Management Pendapatan Daerah merupakan hal yang patut untuk diketahui guna keberhasilan penyediaan dana dalam mendukung penyelenggaraan Pemerintahan dan kelangsungan Pembangunan.

Demikian buku ini disusun dengan harapan semoga berguna bagi semua pihak yang berkepentingan.

DINAS PENDAPATAN DAERAH  
PROPINSI DATI I JAWA TENGAH

---

## B A B I

### P E N D A H U L U A N

Dengan demikian jelas, bahwa Daerah untuk dapat mengurus rumah tangganya sendiri di samping pemberian dana yang berasal dari

Apabila kita mengamati penjelasan atas Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah, maka akan kita dijumpai bahwa tujuan pemberian Otonomi Daerah adalah untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan Pemerintahan di Daerah utamanya dalam melaksanakan Pembangunan di Daerah serta upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam hal yang menyangkut penyelenggaraan Pemerintahan yang bersifat desentralisasi, dimana unsur-unsur pemerintahan telah diserahkan kepada Daerah berdasarkan azas desentralisasi tentunya akan menjadi wewenang dan tanggung jawab Daerah sepenuhnya, baik yang menyangkut prakarsa, penentuan kebijaksanaan, pelaksanaan, maupun yang menyangkut segi-segi pembiayaan dengan konsekuensi logis bahwa perangkat pelaksanaannya adalah perangkat Daerah sendiri, yakni Sekretariat Daerah dan Dinas-Dinas Daerah.

Dalam rangka penyelenggaraan Pemerintahan dan Pembangunan Daerah berdasarkan prinsip otonomi yang nyata dan bertanggung jawab sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974, maka salah satu faktor yang sangat mempengaruhi berkembang dan hasilnya penyelenggaraan Pemerintahan dan usaha usaha Pembangunan Daerah adalah tersedianya dana pembiayaan yang cukup serta memadai, dimana penggunaannya harus dapat menuju kearah sasaran pokok dengan skala prioritas Pembangunan Daerah yang terencana dan terpadu dengan berpedoman kepada prinsip-prinsip anggaran yang berimbang dan dinamis atau dengan kata lain prinsip-prinsip efisiensi dan efektifitas harus diperhatikan benar-benar.

Untuk pelaksanaan hal tersebut potensi Keuangan Daerah sebagai penopang dalam mengurus rumah tangganya sendiri dengan sebaik-baiknya, maka kepada Pemerintah Daerah telah diberikan Sumber-Sumber Pendapatan Daerah sebagaimana dimaksud dalam pasal 55 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 yang terdiri antara lain :

- a. Pendapatan berasal dari Pemerintah Pusat.
- b. Pendapatan Asli Daerah Sendiri.
- c. Lain-Lain Pendapatan yang sah.

Dengan demikian jelas, bahwa Daerah untuk dapat mengurus rumah tangganya sendiri disamping pemberian dana yang berasal dari Pemerintah Pusat yang berupa ganjaran/subsidi perimbangan keuangan antara Pusat dan Daerah termasuk didalamnya dana-dana Inpres yang cukup berarti, masih harus mampu meningkatkan Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah Sendiri yang diharapkan dapat mengimbangi anggaran Daerah yang selalu berimbang dan dinamis.

Dalam rangka inilah Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah sebagaimana yang tercantum dalam huruf (b) pasal 55 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 terdiri dari :

- a. Hasil Pajak Daerah.
- b. Hasil Retribusi Daerah.
- c. Hasil Perusahaan Daerah.
- d. Lain-Lain Usaha Daerah yang sah.

Secara kuantitatif dan kualitatif akan terus ditingkatkan sesuai dengan sifat masing-masing jenis pungutannya.

Peningkatan kemampuan dimaksud diarahkan pada usaha intensifikasi dan ekstensifikasi pungutan berdasarkan azas pemerataan beban dan sifat progresifitas.

Hal ini dimaksudkan dan diharapkan untuk dapat menutup kebutuhan Anggaran Belanja Rutin dan Pembangunan serta dimungkinkan guna menempuh dan meningkatkan Tabungan Daerah.

Untuk itu sudah seharusnya sedini mungkin Daerah harus mulai mengadakan penelitian terhadap potensi Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah Sendiri baik yang bersifat pajak maupun diluar pajak yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi Daerah Jawa Tengah, agar supaya dapat diperoleh kemantapan dalam penyediaan dana untuk kelangsungan dan peningkatan Pembangunan Daerah. Untuk menghadapi permasalahan tersebut Aparat Pendapatan Daerah disamping harus pandai-pandai membuat perencanaan Anggaran Pendapatan Daerah yang lebih mantap dan terarah sesuai dengan potensi yang ada juga harus dapat melaksanakan perencanaan tersebut dalam kegiatan yang konkrit.

Kiranya untuk dapat merealisasikan dari perencanaan dan kegiatan nyata, tidak kalah pentingnya ialah fungsi pengamanan/pengawasan. Hal tersebut dimaksud agar perencanaan dapat tepat sasaran sesuai dengan tujuan yang telah digariskan.

B A B II

Dalam rangka pembuatan perencanaan Pendapatan Daerah, pelaksanaan dan pengamanannya disamping dibutuhkan adanya data bahan-bahan informasi yang lengkap juga diperlukan adanya personil-personil yang ada kemauan dan kemampuan.

(Pengertian Dasar)

Sehubungan dengan itu maka diperlukan adanya pembekalan ilmu pengetahuan bagi para Aparat Pendapatan Daerah terutama bagi unsur-unsur manager (Pimpinan) disemua tingkatan dalam struktur Organisasi DIPENDA.

Sebagai pengantar dan kelengkapan daripada pengetahuan tentang Management Pendapatan Daerah, dalam bab-bab berikutnya akan diuraikan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan management pada umumnya sebagai pengertian dasar, kemudian diikuti dengan uraian tentang perencanaan khususnya mengenai Perencanaan Anggaran Pendapatan Daerah, dengan pengetrapannya dalam rangka intensifikasi pemasukan Pendapatan Daerah disamping langkah pengamanannya.

a. Gejala ialah segala sesuatu yang dapat diamati dan diukur yang menunjukkan adanya suatu keadaan yang sebenarnya.

b. Pencapaian ialah segala sesuatu yang dapat diukur yang menunjukkan adanya suatu keadaan yang sebenarnya.

c. Orbit ialah segala sesuatu yang dapat diamati dan diukur yang menunjukkan adanya suatu keadaan yang sebenarnya.

Management dapat berlangsung dalam bidang kerja administrasi yaitu perencanaan, keuangan, perbekalan, tata usaha dan hubungan masyarakat.

## B A B II

### M A N A G E M E N T

#### ( Pengertian Dasar )

Dalam rangka membicarakan tentang Pendapatan Daerah, pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dengan persoalan "MANAGEMENT".

#### 1. Pengertian Management.

Untuk menjelaskan arti daripada management kiranya perlu dimaklumi bahwa telah banyak dikemukakan batasan atau definisi oleh para ahli, dimana masing-masing ahli mempunyai batasan atau definisi yang berbeda dan menurut anggapan yang dinyatakan benar.

Sebagai contoh dibawah ini diberikan beberapa ahli management dengan batasan atau definisinya masing-masing :

- a. George R. Terry menyatakan bahwa management adalah suatu proses yang nyata terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan yang dilaksanakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan.
- b. Panglay Kiem menyatakan dengan definisi yang kurang jelas yaitu untuk membuat tujuan yang tercapai lewat kegiatan lain-lain orang dan fungsi itu dapat dipecah menjadi sekurang-kurangnya dua tanggung jawab utama, yang satu perencanaan yang lain adalah pengawasan.
- c. Drs. The Liang Gie dalam kamus administrasi mengemukakan bahwa management adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang dan mengarahkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Management dapat berlangsung dalam bidang kerja administrasi yaitu kepegawaian, keuangan, perbekalan, tata usaha dan hubungan masyarakat.

Demikian juga dapat dilakukan dalam bidang kerja substansi misalnya : Produksi, penjualan, pengajaran, industrialisasi, agraria, pertanian, keamanan dan sebagainya.

Difinisi ini menegaskan bahwa management adalah segenap perbuatan untuk menggerakkan orang-orang dan fasilitas-fasilitas yang tersedia.

Lagi pula management dapat berlangsung dibidang kerja administrasi yang lazimnya disebut administrative management dan dapat pula berlangsung pada bidang kerja substansi, yang lazimnya disebut substantive atau operative management.

Dengan menarik daripada definisi-definisi tersebut diatas, maka dapat diberikan batasan kerja (Working definition) sebagai berikut :

MANAGEMENT adalah suatu proses kerja kegiatan penggunaan tenaga manusia (Man), uang (Money) dan peralatan (Material) yang dituangkan dalam suatu wadah tertentu, untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran dalam batas ruang waktu tertentu, dengan menggunakan metodik dan sistimatika tertentu agar tercapai daya guna dan tepat guna yang sebesar-besarnya.

## 2. Unsur-Unsur Management.

Memperhatikan batasan tersebut, maka dalam management itu terdapat unsur-unsur yang terkait sebagai berikut :

- a. Unsur manusia, uang dan peralatan yang sering juga disebut secara umum dengan nama "Sarana" (Means).
- b. Unsur perwadahan dan pengaturan sarana tersebut yang sering disebut "Organisasi" (Organization).
- c. Unsur tujuan atau sasaran (obyektive) yang hendak dicapai.
- d. Unsur ruang, tempat, lingkungan dan waktu (Time and Space).
- e. Unsur metodik dan sistimatika yang sering disebut cara atau jalan (Methode and System).
- f. Unsur daya guna dan tepat guna (Effectiveness dan Efficiency) untuk mencapai hasil yang maksimal.

### 3. Fungsi-Fungsi Management.

Bahwa management itu merupakan proses kegiatan atau aktivitas maka menurut aktivitas kegiatannya, prosesnya dan siklusnya dapat digolongkan (dikelompok-kelompokan) dalam beberapa aktivitas tertentu.

Kelompok kegiatan atau aktivitas yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifatnya atau pelaksanaannya disebut fungsi management.

Berarti dengan demikian fungsi management itu terdiri dari sekelompok aktivitas yang dilakukan oleh para managers, aktivitas mana mempunyai kesamaan jenis ataupun kesamaan dalam pelaksanaannya.

Perincian fungsi-fungsi management dimaksud disusun sebagai berikut :

- a. Fungsi Perencanaan (Planning).
- b. Fungsi Pewadahan dan Pengelompokan (Organizing).
- c. Fungsi Pembagian Kerja (Staffing), fungsi ini sering dimasukkan dalam organizing.
- d. Fungsi Penganggaran (Budgeting).
- e. Fungsi Pengendalian (Directing).
- f. Fungsi Pengkoordinasian (Coordinating).
- g. Fungsi Pelaporan dan Evaluasi (Raparting dan Evaluation).

Fungsi-fungsi tersebut diatas pada hakekatnya dapat diringkas menjadi 3 fungsi dasar (Fundamental) sebagai berikut :

- a. Fungsi Perencanaan (Planning), merencanakan apa yang akan dikerjakan.
- b. Fungsi Pelaksanaan (Directing), melaksanakan/mengerjakan apa yang telah direncanakan.
- c. Fungsi Pengawasan (Control), menilai hasil-hasil yang telah dikerjakan.

Lebih lanjut ditinjau dari proses management akan terdiri dari Perencanaan (yang terdiri dari Formulasi dan programming) yang sekaligus juga akan menyangkut pengorganisasian (Organising) penyusunan tenaga pegawai (Staffing) dan penganggaran (Budgeting).

**Pelaksanaan** yang dilaksanakan dengan melakukan kegiatan Kepemimpinan dan pengarahan (Directing) yang ditunjang dengan komunikasi (comunicating) dan pengkoordinasian (coordinating).

**Pengawasan** melalui inspeksi dan pelaporan untuk kemudian dilakukan penelitian atas hasil-hasilnya. Dari hasil pengawasan dan laporan pelaksanaan dijadikan feedback (umpan balik) untuk perencanaan selanjutnya, demikian seterusnya sehingga akan terjadi siklus proses management.

#### 4. Tingkat-Tingkat Management.

Kelompok ahli management mengatakan bahwa management sulit untuk dilihat, namun demikian para ahli dapat mengatakan bahwa management itu tersusun bertingkat-tingkat dari bawah keatas dan membentuk piramida.

Tingkatan management ini pada lazimnya terbagi atas 3 (tiga) tingkatan yaitu :

- a. **Management Puncak** ( Top Management ) diduduki oleh kelompok Pimpinan Puncak dalam suatu organisasi dan atau Pimpinan Organisasi.
- b. **Management Media** ( Middle Management ) diduduki oleh kelompok Pimpinan Menengah (Kepala-Kepala Bagian).
- c. **Management Bawahan** ( Lower Management ) diduduki oleh kelompok Pimpinan tingkat bawahan para Kepala Seksi, sekaligus Pengawasan dan para Mandor.

Sesuai bidang tugasnya masing-masing dan sesuai dengan tingkatan masing-masing para Manager akan melakukan pola-pola kegiatan atau aktivitas yang disebut fungsi management.

Hanya saja sebagai manager yang menduduki tingkat-tingkat management yang berbeda-beda maka mereka mempunyai sifat yang berbeda-beda.

Management bawahan sangat dekat dengan para pekerja, dengan demikian maka untuk dapat mengawasi dengan baik, mereka harus memiliki kecakapan teknis lebih banyak dari pada kecakapan managerial (kecakapan yang bersifat policy).

Tujuan tersebut dapat bermacam-macam tergantung pada bentuk kegiatan dan sudut pandangan tertentu.

Lain halnya dengan manager tingkat tinggi, tugasnya lebih bersifat administratif, tugas tidak langsung mengawasi pekerjaan melainkan menentukan tujuan, perumusan kebijaksanaan menggerakkan kelompok pimpinan pada tingkat yang lebih rendah dan memikirkan hal-hal yang bersifat lebih menyeluruh.

Oleh karena itu manager pada tingkat tinggi tidak harus memiliki kecakapan teknis yang besar melainkan sebaliknya. Yaitu harus memiliki manager skill yang lebih besar dibandingkan dengan tingkat lebih rendah.

##### 5. Prinsip-Prinsip Management.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi management, seorang manager dapat berpedoman kepada prinsip-prinsip ilmiah yang telah digali oleh ilmu management.

Prinsip-prinsip ini tidak serupa dengan hukum-hukum alam yang sifatnya boleh dikatakan pasti dan mutlak.

Jadi dengan perkataan lain, prinsip-prinsip management bisa bersifat lemas dan relatif (tidak mutlak), ia harus terus dipergunakan dengan selalu mengingat kondisi-kondisi yang khusus dan yang terus menerus mengalami perubahan-perubahan.

Prinsip-prinsip management yang sering dijumpai dalam praktik antara lain :

- a. Prinsip Sentralisasi dan Desentralisasi.
- b. Prinsip Pembagian Pekerjaan.
- c. Prinsip Kekuasaan dan Tanggung Jawab.
- d. Prinsip Disiplin.
- e. Prinsip Kesatuan Komando dan Kesatuan Arah.
- f. Prinsip Lini dan Staf.
- g. Prinsip Kepantasan dan sebagainya.

Prinsip-prinsip tersebut diatas harus selalu memedomani manager dalam melaksanakan fungsi-fungsinya dan harus selalu disesuaikan dengan kondisi-kondisinya dan harus selalu disesuaikan dengan kondisi-kondisi khusus yang berlaku pada suatu saat.

##### 6. Tujuan Management.

Tujuan dari pada management adalah untuk menggambarkan bidang usaha tertentu dan memberikan bimbingan pada usaha usaha tertentu dan memberikan bimbingan pada usaha-usaha seorang manager.

Tujuan tersebut dapat bermacam-macam tergantung pada bentuk kegiatan dan sudut pandangan tertentu.

PERENCANAAN

**Sebagai contoh :**

Misalnya suatu usaha perusahaan industri dari sudut pandangan pemilik (Manager) tujuan management adalah keuntungan (Profit Obyektive).

Dari sudut pandangan konsumen (pembeli) tujuan management adalah pelayanan (service obyektive), dari sudut pandangan masyarakat tujuan management adalah kesejahteraan masyarakat. Dan dari sudut pandangan pegawai tujuan management adalah keputusan ekonomis, sosial, psikologis para pegawai (personil obyektive).

Dengan demikian maka tujuan adalah dasar management dan suatu syarat mutlak untuk menentukan tiap arah tindakan-tindakan/tujuan oleh karena itu harus ditetapkan dengan jelas dan dimengerti oleh semua anggota organisasi yang akan melaksanakan tujuan-tujuan itu.

Dengan tiada tujuan dan tidak dapat dipahaminya tujuan menyebabkan perbuatan-perbuatan berlangsung tanpa arah.

## B A B III

### P E R E N C A N A A N

#### 1. Definisi Perencanaan.

Perencanaan adalah salah satu fungsi manajemen yang harus dilaksanakan paling awal sebelum fungsi-fungsi lainnya dikerjakan.

Sebagaimana telah dikemukakan dimuka bahwa pada dasarnya perencanaan merupakan salah satu fungsi management yang harus dilaksanakan paling awal sebelum fungsi-fungsi lainnya dikerjakan.

Seringkali dikemukakan bahwa mengapa dilakukan perencanaan di suatu masyarakat yang dikaitkan dengan falsafah kemasyarakatan yang dianut. Hal ini disebabkan karena terkaitnya berbagai macam perencanaan dari yang sifatnya ketat pada yang sifatnya longgar dinegara-negara yang menganut falsafah kemasyarakatan yang berbeda-beda.

Perencanaan dipergunakan sebagai suatu alat atau cara untuk mencapai tujuan dengan yang lebih baik, dengan uraiannya :

Dengan adanya perencanaan diharapkan terdapatnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditunjukan kepada pencapaian tujuan.

Dengan perencanaan maka dilakukan suatu perkiraan (forecasting) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. Perkiraan dilakukan mengenai potensi-potensi dan prospek-prospek perkembangan tetapi juga mengenai hambatan-hambatan dan resiko-resiko yang mungkin dihadapi. Perencanaan mengusahakan supaya ketidakpastian dapat dibatasi sedikit mungkin;

Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik (the best alternative) atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik (the best combination);

Dengan perencanaan dilakukan penyusunan skala prioritas. Memilih urutan-urutan dari segi pentingnya suatu tujuan, sasaran maupun kegiatan usahanya;

Dengan adanya rencana maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan/evaluasi (control/evaluation).

Dibuat skema, karena kelangkaan sumber-sumber maka perlu adanya perencanaan.

1. Pengertian Perencanaan.

Perencanaan adalah salah satu fungsi organik dalam proses management.

Dengan demikian apakah yang dimaksud dengan perencanaan itu ?

Untuk menjawab pertanyaan ini sebaiknya kita baca kembali pada batasan tentang management, dimana tiap-tiap ahli memberikan definisi yang berlainan, namun pada hakekatnya mendekati kesamaan.

Oleh karena itu untuk memberikan definisi perencanaan penulis tidak mengambil berbagai definisi dari para ahli, untuk itu dipergunakan definisi yang dapat memenuhi kepentingan praktis dan mudah dimengerti oleh para praktisi pada umumnya, yang bunyi lengkapnya sebagai berikut :

"Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan".

Jadi pada pokoknya perencanaan itu merupakan proses pemikiran yang mendahului kegiatan dan menentukan hal-hal yang akan dikerjakan kemudian. Kata-kata tujuan mengandung pengertian bahwa planning (perencanaan) berhubungan erat dengan proses perumusan kebijaksanaan (policy formulation proses) mengenai berbagai aspek kegiatan yang meliputi sumber-sumber, organisasi, penyusunan tenaga, penggunaan sistim dan prosedur serta peralatan dan uang yang diperlukan dalam proses kegiatan, dalam rangka mencapai tujuan management.

Dengan demikian dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan management, perencanaan berperan dan berfungsi sebagai berikut :

- a. Menginterpretasikan kebijaksanaan atau rencana yang lebih besar.
- b. Meramalkan, yaitu memikirkan tanpa fakta dan tidak ilmiah.
- c. Membuat ekonomis, karena kelangkaan sumber-sumber maka perlu adanya pencegahan pemborosan.

- d. Menjamin kepastian, karena tidak menyerahkan pada faktor kebetulan saja, tetapi menentukan sebelumnya yang sedikit banyaknya mendekati kepastian, bahwa sesuatu akan tercapai.
- e. Mengkoordinasikan semua kegiatan sesuai dengan rencana.
- f. Menentukan apakah kegiatan sesuai dengan rencana.
- g. Memberi pedoman pada para pelaksana.

2. Tahap-Tahap Perencanaan.

Sebagaimana disebutkan diatas bahwa perencanaan adalah suatu proses kegiatan usaha yang terus-menerus dan menyeluruh dari penyusunan suatu rencana, penyusunan program kegiatan, pelaksanaan serta pengawasan dan evaluasi pelaksanaannya. Hal terakhir ini sering juga disebut sebagai pengendalian.

Secara terperinci dapat dikemukakan tahap-tahap dalam suatu proses perencanaan sebagai berikut :

a. Penyusunan Rencana.

Penyusunan rencana ini terdiri dari unsur-unsur :

- a.1. Tinjauan keadaan atau Review ini dapat berupa tinjauan sebelum memulai sesuatu rencana (Review before take off) atau suatu tinjauan tentang pelaksanaan rencana sebelumnya (Review off performance).

Dengan kegiatan ini diusahakan dapat dilakukan dan diidentifikasi masalah-masalah pokok yang dihadapi, seberapa jauh kemajuan yang telah dicapai untuk menjamin kontinuitas kegiatan-kegiatan usaha, hambatan-hambatan yang masih ada dan potensi-potensi serta prospek yang masih bisa dikembangkan.

- a.2. Perkiraan keadaan masa yang akan dilalui rencana sering juga disebut sebagai forecasting.

Dalam hal ini diperlukan data-data statistik, berbagai hasil penelitian dan tehnik-tehnik proyeksi.

Data statistik dan hasil berbagai penelitian diperlukan untuk :

- Menilai dan mengetahui keadaan sewaktu titik tolak pelaksanaan rencana.

- Menyusun perkiraan dan proyeksi masa depan, khususnya masa pelaksanaan rencana.
- Data statistik bersamaan dengan data hasil penelitian juga sangat diperlukan bagi perencanaan itu sendiri.
- Dengan data statistik dapat diikuti dan dinilai perkembangan pelaksanaan rencana.

a.3. Penetapan tujuan rencana (plan objectives) dan pemilihan cara-cara pencapaian tujuan rencana tersebut. Dalam hal ini sering kali nilai-nilai politik, sosial masyarakat, memainkan peranan yang cukup penting. Secara teknik hal ini didasarkan kepada tinjauan keadaan dan perkiraan tentang masa yang akan dilalui rencana. Dilihat dalam suatu kerangka yang akan luas berdasar asas konsistensi dan prioritas.

a.4. Identifikasi kebijaksanaan dan atau kegiatan usaha yang perlu dilakukan dalam rencana. Suatu kebijaksanaan atau policy mungkin perlu dukungan oleh program-program. Untuk bisa lebih operasionalnya rencana kegiatan-kegiatan usaha ini perlu dilakukan berdasar pemilihan alternatifnya yang terbaik. Hal ini dilakukan berdasar opportunity cost dan skala prioritas.

a.5. Tahap terakhir dari pada penyusunan rencana ini adalah tahap persetujuan rencana. Proses pengambilan keputusan disini mungkin bertingkat-tingkat dari putusan dibidang teknis kemudian memasuki wilayah proses policy. Disini diusahakan pula penyerasian dengan perencanaan pembiayaan secara umum dari pada program program perencanaan yang akan dilakukan.

### 3. Perencanaan Pendapatan Daerah.

Berbicara tentang Perencanaan Anggaran Pendapatan Daerah pada dasarnya tidak lepas dari pada permasalahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, karena Anggaran Pendapatan merupakan satu kesatuan dalam Anggaran Keuangan Daerah.

Hal ini juga berarti menyangkut tentang pengurusan pertanggung jawaban dan pengawasan daerah, sebagai aparat pemerintah Daerah kiranya perlu mengetahui landasan hukum yang dipergunakan sebagai pegangan kerja dalam keikutsertaan mengelola keuangan Daerah.

Dasar hukum yang dipergunakan sebagai pedoman dasar untuk pengurusan, pertanggung jawaban dan pengawasan keuangan Daerah tersebut secara garis besar diatur dalam pasal 62 dan 64 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah. Lebih lanjut mengenai ketentuan-ketentuan tentang penyusunan APBD sesuai pasal 64 ayat 8 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 diatur dengan Peraturan Pemerintah (PP), sedangkan mengenai tata cara pelaksanaan penyusunan APBD sesuai bunyi pasal 64 ayat 9 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 diatur dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri. Peraturan Pemerintah dimaksud adalah Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1975 tentang tata cara penyusunan APBD, pelaksanaan tata usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Sedangkan Peraturan Menteri Dalam Negeri dimaksud diatas adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 11 Tahun 1975 tentang contoh-contoh cara penyusunan APBD, pelaksanaan tata usaha keuangan Daerah dan perhitungan APBD.

Disamping peraturan tersebut diatas, telah ada pedoman yang lebih lengkap yang diatur oleh Menteri Dalam Negeri antara lain :

1. Surat Keputusan menteri Dalam Negeri Nomor : 900-099 tanggal 2 April 1980 tentang Manual Administrasi Keuangan Daerah.
2. Surat Keputusan Menteri dalam Negeri Nomor : 970-893 tanggal 24 Desember 1981 tentang Manual Administrasi Pendapatan Daerah.
3. Surat menteri Dalam Negeri tentang Pedoman Penyusunan APBD yang selalu diterbitkan tiap tahun.

Secara garis besar dapat disebut bahwa anggaran adalah rencana kerja dalam bentuk angka-angka menjadi suatu target.

Sebagaimana diketahui dengan adanya kewenangan sesuatu urusan pemerintah kepada Daerah, maka mengakibatkan timbulnya peluang untuk menggali Pendapatan Daerah. Dengan demikian yang terkait dalam perencanaan pemungutan adalah berbagai lembaga/Unit pelaksana Daerah (dalam bentuk Dinas Daerah dan Lembaga-lembaga lain).

Pihak-pihak yang terkait dalam pemasukan pendapatan dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Biro Keuangan, berkaitan dengan pendapatan yang berasal dari :
  - a. Pemerintah yang lebih atas.
  - b. Saldo anggaran tahun yang lalu.
  - c. Tagihan-tagihan dari pihak ketiga kepada Daerah.
2. Instansi Vertikal di Daerah, berkaitan dengan pendapatan bagi hasil.
3. Unit-Unit Pelaksana Daerah antara lain Dinas Daerah.
4. Badan Usaha Milik Daerah.
5. Lain-Lain Unit Kerja yang dipandang perlu.

Dalam merencanakan besarnya Pendapatan Asli Daerah sebenarnya secara umum telah diberikan petunjuk dalam buku Mapenda sebagai berikut :

1. Data realisasi pendapatan tahun yang lalu dengan memperhatikan pendukung yang menyebabkan tercapainya realisasi tersebut serta faktor-faktor penghambat.
2. Estimasi pengairan tunggakan Pajak dan Retribusi Daerah dan lain-lain tahun-tahun sebelumnya yang diperkirakan dapat ditagih (minimal 30 % s/d 40 %).
3. Perkembangan potensi sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah (kenaikan antara 10 % s/d 20 %).
4. Kemungkinan adanya kebijakan baru yang menyangkut tarif pungutan.

5. Kemungkinan adanya kebijakan baru yang menyangkut tentang penyempurnaan sistim pungutan.
6. Perkembangan kemampuan masyarakat (Wajib Bayar) dan tingkat kesadaran masyarakat selaku Wajib Pajak/Wajib Iur.
7. Kemungkinan adanya kebijakan Pemerintah Pusat di bidang ekonomi/moneter.
8. Kemampuan internal unit-unit/lembaga pemungut antara lain tersedianya sarana (biaya personal dan peralatan).
9. Investasi Pemerintah yang menimbulkan pendapatan baru (catatan lebih banyak pada Daerah Tingkat II).

Untuk memperoleh hasil perencanaan yang lebih mantap, maka setiap tahun diadakan koordinasi perencanaan Pendapatan Daerah sebelum kegiatan merencanakan Belanja Daerah (Rutin dan Pembangunan).

Tahapan penyusunan rencana Pendapatan Daerah adalah sebagai berikut :

- a. Tahap pertama diadakan koordinasi antara organisasi yang terkait yaitu :

1. Biro keuangan.
2. Dinas Pendapatan Daerah.
3. BAPPEDA.

Koordinasi ini untuk menyusun proyeksi APBD tahun yang akan datang.

- b. Tahap kedua, diadakan koordinasi dengan Dinas/Instansi Kerja/Perusahaan Daerah yang mengelola Pendapatan Daerah yang memungut dan dikoordinasikan oleh Dinas Pendapatan Daerah bersama-sama Biro Keuangan dan Biro Bina Otonomi Daerah (dalam hal ini Bagian Pembinaan Pendapatan Daerah).

Untuk pelaksanaannya Dipenda sebagai koordinator dibidang Pendapatan Daerah, sebagai penagmbil inisiatip dan memimpin koordinasi tersebut.

Dalam rapat koordinasi ini masing-masing Dinas/Instansi/Unit Kerja penghasil membawa rencana pendapatan masing-masing sesuai Sumber Pendapatan Daerah yang dipungut/dikelola/dihasilkan. Rencana Pendapatan Daerah dimaksud dituangkan dalam blanko yang telah ditentukan oleh Pemerintah.

c. Tahap ketiga diadakan rapat koordinasi oleh unsur-unsur :

1. Biro Keuangan.
2. BAPPEDA.
3. Dinas Pendapatan Daerah.
4. Biro Penyusunan Program.

Dalam forum koordinasi ini yang mengambil prakarsa adalah BAPPEDA bersama Biro Keuangan dan dipimpin oleh Ketua BAPPEDA.

Dipenda menyampaikan kemampuan Pendapatan Daerah yang direncanakan dengan penjelasan prosentase kenaikan yang dibandingkan dengan perencanaan tahun yang lalu dan potensi obyek dari masing-masing sektor Pendapatan Daerah.

Dalam pembahasan pada tahap ini jumlah rencana Pendapatan Daerah dialokasikan pada kebutuhan rencana Belanja Rutin dan Pembangunan. Pihak Biro Keuangan merencanakan Pendapatan yang berasal dari Pemerintah Pusat dan sisa perhitungan pendapatan tahun yang lalu.

Dalam forum ini mulai dihitung besarnya Public Saving (Tabungan Pemerintah Daerah) yang dapat disihkan dari Belanja Rutin untuk Belanja Pembangunan, serta kemampuan dana yang berasal dari daerah sendiri untuk pembangunan Daerah.

Sepanjang Perencanaan Pendapatan Daerah sudah diterima/disetujui oleh Kepala Daerah, maka dikerjakan kegiatan penyusunan rencana Pendapatan dan Belanja yang ditangani oleh Biro Keuangan untuk dituangkan dalam Buku RAPBD.

Pembahasan selanjutnya mengenai RAPBD ini sesuai dengan pembahasan Raperda tentang pungutan atau Perda-Perda lainnya, karena menurut ketentuan Undang-undang Nomor 5 tahun 1974 pasal 64 (2) APBD harus ditetapkan dengan Peraturan Daerah.

Setelah RAPBD disahkan, maka Dipenda berkewajiban mempersiapkan Anggaran Kas Pendapatan yang menjadi pedoman pihak-pihak yang berkaitan dengan pemasukan Pendapatan Asli Daerah.

## BAB IV

### PELAKSANAAN PEMUNGUTAN PENDAPATAN

#### A. PEMUNGUTAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH.

Pelaksanaan pemungutan Pajak dan retribusi Daerah dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : 973/442 tanggal 26 Mei 1988 tentang Manual Pendapatan Daerah, yang merupakan penyempurnaan dari Manual Administrasi Pendapatan Daerah.

Organisasi yang melaksanakan Pemungutan Pajak dan Retribusi Daerah ialah Dinas Pendapatan Daerah dan Ins<sup>ansi</sup>/Dinas/Satuan Kerja yang memungut Retribusi.

Adapun sistim prosedurnya, sebagai berikut :

##### 1. Pajak/Retribusi yang sifatnya periodikal.

###### a. Tahap Pendataan.

1. Pendataan dengan SPT.
2. Pemantauan formulir SPT.
3. Pendataan dengan pemeriksaan lapangan.
4. Pendataan atas hasil pemantauan pembayaran.

###### b. Tahap penetapan.

1. Penetapan bagi Wajib Pajak/Retribusi yang memasukkan SPT.
2. Penetapan Jabatan.
3. Penetapan Tambahan.
4. Penetapan Denda.
5. penetapan Sementara.
6. Menghitung dan menyeter Pajak sendiri.
7. Penetapan sementara Pajak Tontonan.
8. Penetapan membayar Pajak Tontonan.

###### c. Tahap Penyetoran.

1. Penyetoran melalui Bendaharawan Khusus Peng<sup>r</sup>ima.
2. Penyetoran melalui Bank.
3. Penyetoran melalui Kantor Pos.

###### d. Tahap Pembukuan dan Pelaporan.

1. Pembukuan atas Penetapan.
2. Pembukuan atas Penerimaan.
3. Pelaporan.

e. Keberatan banding dan angsuran.

1. Keberatan.
2. Banding.
3. Angsuran.

f. Penegakan Hukum.

1. Penagihan dengan Surat Peringatan/Teguran.
2. Penagihan dengan Surat Paksa.
3. Penagihan dengan Perintah melakukan penyitaan dan Surat kesempatan terakhir.
4. Penyitaan dan Pencabutan pengumuman lelang.
5. Pelaksanaan Lelang.

g. Pengelolaan Benda Berharga.

1. Pengadaan.
2. Permintaan Perporasi.
3. Pembukuan dan Pelaporan persediaan.

2. Pajak dan Retribusi yang bersifat Non Periodikal.

- a. Tahap Pengadaan/Penyediaan Benda Berharga.
- b. Tahap pemungutan dan Penyetoran hasil pemungutan ke Kas Daerah/BPD.
- c. Tahap pembukuan penerimaan dan persediaan benda berharga.
- d. Tahap Pelaporan Realisasi penerimaan dan persediaan benda berharga.
- e. Perizinan :
  1. Penerimaan Permohonan.
  2. Pemberitahuan pembayaran.
  3. Penyetoran.
  4. Penyetoran Izin.
  5. Pembukuan dan Pelaporan.

B. HASIL PERUSAHAAN DAERAH.

1. Organisasi.

Hasil Perusahaan Daerah adalah bagian dari keuntungan/laba bersih dari Perusahaan Daerah yang dicapai selama tahun fiskal.

Organisasi pengelola dari hasil Perusahaan Daerah sepenuhnya merupakan kewenangan Perusahaan Daerah yang bersangkutan. Namun untuk usaha-usaha peningkatan pendapatannya, Dinas Pendapatan Daerah berkewajiban ikut serta duduk dalam pembinaan Perusahaan Daerah.

## 2. Tata Laksana.

- a. Bagian keuntungan yang merupakan Pendapatan Daerah sepenuhnya harus disetor ke Kas Daerah selambat-lambatnya akhir bulan Pebruari tahun anggaran yang bersangkutan dengan menggunakan Surat Tanda Setoran ( Bend.17 ).
- b. Perhitungan hasil usaha berkala Perusahaan Daerah dan Perhitungan Tahunan terdiri dari Neraca dan perhitungan laba rugi, juga Surat Tanda Setoran dimaksud disampaikan kepada Kepala Daerah dengan tindakan Dinas Pendapatan Daerah.

## C. LAIN-LAIN USAHA DAERAH YANG SAH.

Lain-lain usaha Daerah yang sah ini adalah meliputi jenis-jenis Pendapatan Daerah lainnya yang tidak termasuk dalam kategori Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Hasil Perusahaan Daerah dan Penata Usahaannya diatur sebagai berikut :

1. Harus disetor ke Kas Daerah dalam jangka waktu yang ditentukan oleh Kepala Daerah dengan Surat Tanda Setoran (model Bend.17) dan selembarnya disampaikan kepada Dinas Pendapatan Daerah.
2. Mekanisme pemungutannya harus efektif dan efisien serta kemudahan bagi unsur pelaksanaan maupun unsur pengawasan.
3. Penata Usahaannya harus dapat dilihat di Dinas-Dinas/Unit Dinas yang bersangkutan/Instansi yang bersangkutan/Bagian/Biro Keuangan dan Dinas Pendapatan Daerah.
4. Laporan fisik finansial/progress report oleh Unit Usaha Daerah/Dinas-Dinas yang membawahi Unit Usaha Daerah disampaikan kepada Kepala Daerah cq. Biro/Bagian Keuangan tindakan Biro/Bagian yang bersangkutan dan Dinas Pendapatan daerah dengan cara dan waktu penyampaian ditentukan oleh Kepala Daerah.

**D. PENDAPATAN YANG BERASAL DARI PEMBERIAN PEMERINTAH.**

Semua pendapatan yang berasal dari pemberian Pemerintah untuk Daerah tingkat I dan semua pendapatan berasal dari Pemerintah dan atau Instansi yang lebih tinggi untuk Daerah Tingkat II.

1. Pengelolaannya dilaksanakan oleh Biro/Bagian Keuangan.
2. Setiap penerimaan harus disetorkan kepada Pemegang Kas Daerah dengan menggunakan Surat Tanda Setoran (Bend.17).
3. Biro/Bagian Keuangan menata usahakan/mengadministrasikan penerimaan-penerimaan kemudian secara periodik menyampaikan data realisasi penerimaan yang dikelolanya kepada Dinas Pendapatan Daerah dalam rangka koordinasi administratif dibidang Pendapatan Daerah.

**E. LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH.**

Sumbangan Pihak ketiga (pinjaman) lain-lain usaha yang sah meliputi antara lain :

1. Harus disetor ke Kas Daerah dalam waktu yang ditentukan oleh Kepala Daerah, dengan tanda setoran (Bend.17) dan selebar disampaikan kepada Dinas Pendapatan Daerah.
2. Pengelolaannya adalah Dinas-Dinas/Unit-Unit Kerja yang bersangkutan/Biro Keuangan.
3. Penata Usahaannya dilakukan sesuai dengan jenis penerimaannya.
4. Data realisasi penerimaannya disampaikan Kepala Daerah, dalam hal ini Dinas Pendapatan Daerah dengan cara dan waktu yang ditetapkan oleh Kepala Daerah.

## B A B V

### PENGAWASAN PENDAPATAN

#### A. PENGERTIAN PENGAWASAN.

Beberapa pendapat tentang pengertian pengawasan.

1. Menurut Dr. Sondang P. Siagian MPA, dalam bukunya Filsafat Administrasi :

Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Menurut George R. Terry, dalam bukunya Principles of Management :

Controlling adalah proses untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasnya dan mengambil tindakan koreksi bila diperlukan, untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana.

3. Menurut Ir. Suyamto dalam bukunya Beberapa Pengertian di bidang Pengawasan :

Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

Dari definisi tersebut diatas dapat dibedakan adanya dua perbedaan pengertian pokok, yaitu :

1. Disalah satu pihak mendefinisikan pengawasan mulai dari adanya kegiatan pengamatan dan evaluasi untuk mengetahui kenyataan yang sebenarnya terjadi mengenai pelaksanaan suatu tugas, sampai upaya mengambil tindakan koreksi untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana.
2. Dipihak lain, mendefinisikan pengawasan hanya sebagai upaya untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan.  
Apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

Selanjutnya menurut Ir. Suyanto pengertian Pengawasan meliputi dua aspek, yang pertama disebut "Pengawasan dalam arti Pengendalian" (WASDAL), sedang pengertian yang kedua adalah "Pengawasan dalam arti Pengawasan Fungsional" (WASNAL).

Secara skhematis perbedaan WASDAL dan WASNAL sebagai berikut :

**WASDAL** : Pengawasan + kewenangan mengambil tindakan koraktif.

**WASNAL** : Pengawasan = kewenangan mengambil tindakan.

Dalam bahasa yang populer sekarang :

**WASDAL** : Pengawasan Melekat (Built in Control) Pengawasan Atasan Langsung.

**WASNAL** : Pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawasan fungsional.

## B. PENGAWASAN PENDAPATAN.

1. Dasar Hukum yang melandasi kebijaksanaan Pengawasan
  - a. Undang-Undang Dasar 1945, Pasal 23.
  - b. Ketetapan MPR Nomor II/MPR/88.
  - c. Undang-Undang Nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah.
  - d. INPRES Nomor 15 tahun 1983 tentang Pedoman Pengawasan Aparatur Pemerintah.
  - e. INPRES Nomor 1 tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat.

2. Jenis-jenis Pengawasan yang dilaksanakan :

- a. Dari Lembaga (subyek) yang mengawasi :

- 1). pengawasan Fungsional.

Pengawasan ini juga disebut dengan istilah pengawasan formal atau pengawasan yang dilakukan oleh pejabat yang diberi tugas di bidang Pengawasan seperti : BEPEKA, BPKP, ITJEN, DEPDAGRI, ITWIL PROP., ITWIL KABUPATEN/KODIA dan lain-lain.

- 2). Pengawasan Melekat ( WASKAT ) yang secara melekat pada setiap diri seorang pejabat/petugas.

- 3). Pengawasan Politik (WASPOL).

Pengawasan yang dilakukan oleh Lembaga Legislatif (DPRD).

4). Pengawasan Masyarakat (WASMAS).

Pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat melalui berbagai sarana seperti Mass Media, Tormol Pos 5000 dan lain sebagainya.

b. Dari segi cara melakukan pengawasan :

1). Pengawasan Langsung (direct control).

Pengawasan yang dilakukan dengan cara mendatangi langsung pada obyek.

2). Pengawasan Tidak Langsung (indirect control).

Pengawasan yang dilakukan dengan cara tidak mendatangi langsung pada obyek, yaitu dengan mempelajari laporan yang masuk dan lain-lain.

c. Dari segi waktu pelaksanaan pengawasan :

1). Pengawasan Preventip.

Pengawasan yang dilakukan sebelum pelaksanaan pekerjaan/operasional, yaitu pada saat penyusunan Target Pendapatan Daerah, Anggaran Kas Pendapatan Daerah, Penyusunan Petunjuk Operasional dan lain-lain.

2). Pengawasan Represip.

Pengawasan yang dilakukan pada saat kegiatan /operasional sedang dilaksanakan, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh Pejabat Struktural/Fungsional terhadap pelaksanaan tugas bawahannya, serta pengawasan yang dilakukan oleh Aparat Pengawasan Fungsional.

d. Dari segi obyek yang diawasi :

1). Pengawasan Intern .

Pengawasan yang dilakukan oleh Satuan Organisasi yang berasal dari dalam lingkup Organisasi itu sendiri.

1). Pengawasan Extern.

Pengawasan yang dilakukan oleh Aparat Pengawasan Fungsional yang berada diluar Organisasi itu sendiri.

3. Sasaran Pengawasan :

a. Meningkatkan disiplin serta prestasi kerja Aparat dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas yang telah ditentukan.

b. Menekan hingga sekecil mungkin penyalahgunaan wewenang.

- c. Menekan hingga sekecil mungkin terjadinya kebo  
coran serta pemborosan Keuangan Negara/Daerah  
dan segala bentuk pungutan tidak sah/liar.
  - d. Percepatan penyelesaian perijinan dan peningkatan  
pelayanan kepada masyarakat ( Wajib Pajak/Retribu  
si ).
4. Sistim Pengawasan ( SISWAS ).
- a. Pemantauan.
  - b. Pemeriksaan.
  - c. Evaluasi.

Dalam rangka mendukung Pengawasan dan Pengendalian me  
lalui Pelaksanaan Pengawasan Melekat (WASKAT), diupaya  
kan Sarana Pengawasan, meliputi :

- 1. Struktur Organisasi yang jelas dengan pembagian tu  
gas dan fungsi beserta uraiannya secara jelas.
- 2. Kebijaksanaan pelaksanaan yang dituangkan secara  
tertulis yang dapat dijadikan pegangan dalam pelak  
sanaan oleh bawahannya.
- 3. Rencana kerja yang menggambarkan kegiatan yang ha  
rus dilaksanakan, beserta sasaran yang hendak dica  
pai.
- 4. Prosedur kerja yang merupakan petunjuk pelaksanaan  
yang jelas.
- 5. Pencatatan hasil kerja serta pelaporannya yang mema  
dai.
- 6. Pembinaan personil yang terus menerus agar para pe  
laksana menjadi unsur yang mampu melaksanakan tugas  
nya dengan baik.

## P E N U T U P .

Demikian uraian tentang Dasar-dasar Management Pendapatan Daerah yang didahului dengan penyajian dasar-dasar management dan diwarnai tentang perencanaan secara umum, pelaksanaan dan pengawasannya.

Uraian ini sengaja ditulis untuk pembekalan pada Bapak-Bapak Anggota DPRD Tingkat II dengan harapan agar pelaksanaan penghimpunan dana dapat lebih ditingkatkan dalam menopang Otonomi Daerah.

Semoga bermanfaat.