

351.724
51P
2 01

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN DINAS
PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN TABANAN
(Studi Kasus Pelayanan Terhadap Wajib Pajak
Daerah Dan Wajib Retribusi Daerah)**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan Oleh :
I GUSTI NGURAH SUPANJI
D4EOO1042

Kepada
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002

UPT-PUSTAK UNDIP

ANALISIS KUALITAS PELAYANAN DINAS
PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN TABANAN
(Studi Kasus Pelayanan Terhadap Wajib Pajak
Daerah Dan Wajib Retribusi Daerah)

Dipersiapkan dan disusun oleh
I GUSTI NGURAH SUPANJI
D4E001042

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal : 30 Desember 2002

Susunan Tim Penguji

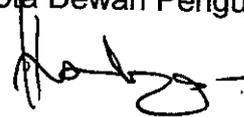
Ketua Penguji / Pembimbing I,



Dra. Endang Larasati, MS

Anggota Dewan Penguji lain :

1.



Prof. Drs. Hartoyo

Sekretaris Penguji/Pembimbing II,



Drs. Zaenal Hidayat, MA

2.



Dra. Kismartini, MSi

Tesisi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal 30 Desember 2002

Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro Semarang



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

UPT-PUSTAK-UNDIP
No. Daft: 2289. TI/ MAP/ 02
: 19. 03

RINGKASAN

Penelitian ini berusaha untuk mengetahui kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan kepada masyarakat khususnya wajib pajak dan wajib retribusi. Untuk itu melalui analisis yang mendalam dengan menggunakan desain penelitian deskriptif analitik dengan teknik pendekatan kualitatif, diharapkan akan diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Di samping itu ingin pula diketahui bagaimana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Kualitas pelayanan akan diamati atau diukur dari beberapa kriteria yaitu Responsivitas, tanggungjawab, produktivitas serta keadilan. Hasil analisis data yang bersumber dari wawancara yang mendalam dengan *key informan* serta hasil pengamatan peneliti menunjukkan bahwa pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan kepada WP/WR belum berkualitas. Penelitian ini menemukan bahwa pelayanan yang belum berkualitas tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi.

Faktor internal organisasi terdiri dari faktor sumber daya manusia dan faktor lingkungan kerja. Sumber daya manusia aparatur Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dapat dilihat dari tingkat pendidikan formalnya yang belum memadai dengan beban tugas yang diembannya, serta pelatihan-pelatihan/kursus yang bersifat teknis sangat kurang. Faktor internal berikutnya adalah lingkungan kerja yang mencakup sarana kerja, kebersihan kantor, fasilitas kantor, dan penerangan ruangan kerja masih kurang memadai. Selanjutnya faktor eksternal organisasi meliputi dukungan Pemerintah Daerah dan dukungan masyarakat. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut memberikan dukungan yang rendah sehingga kualitas pelayanan menjadi rendah. Rendahnya dukungan pemerintah daerah dapat dilihat dari kurangnya perhatian terhadap penyediaan sarana kerja dan peralatan kerja. Di samping itu dana yang dianggarkan untuk kegiatan penyuluhan kepada WP/WR serta kursus-kursus teknis bagi aparat sangat kurang sehingga tidak menjangkau keseluruhan WP/WR dan aparat yang mendapat kesempatan Diklat menjadi sangat terbatas. Pada eksternal juga ditemukan faktor dukungan masyarakat yang masih rendah yang dapat dilihat dari kurangnya pemahaman masyarakat terutama mengenai masalah pajak, yang mengakibatkan kesadaran membayar pajak menjadi rendah. Akibatnya pada evaluasi akhir tahun terlihat masih ada masyarakat yang menunggak penyelesaian kewajibannya membayar pajak.

Keseluruhan faktor di atas, baik faktor internal maupun faktor eksternal sangat berpengaruh terhadap pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Dukungan faktor-faktor tersebut yang masih rendah menyebabkan pelayanan kurang berkualitas yang dapat dilihat dari

tingkat responsivitas dan responsibilitas yang masih rendah, produktivitas rendah, dan belum dirasakan ada keadilan oleh WP/WR. Kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten yang rendah apabila tidak diatasi akan membawa implikasi kengganannya masyarakat untuk membayar pajak dan retribusi. Masyarakat yang enggan membayar pajak dan retribusi selanjutnya akan menyebabkan Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS) menurun, yang mengakibatkan pemerintah tidak dapat melaksanakan fungsinya yaitu di bidang pembangunan, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan publik.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dan mendeskripsikan bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif-analitik dengan teknik kualitatif. Responden dalam penelitian ini adalah wajib pajak dan wajib retribusi yang mendapat pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan kepada wajib pajak dan wajib retribusi belum berkualitas. Penelitian ini menemukan bahwa pelayanan yang belum berkualitas tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yaitu faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal organisasi terdiri dari faktor sumber daya manusia dan faktor lingkungan kerja. Faktor eksternal organisasi meliputi dukungan Pemerintah Daerah dan dukungan masyarakat. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut memberikan dukungan yang rendah sehingga kualitas pelayanan menjadi rendah. Keseluruhan faktor di atas, baik faktor internal maupun faktor eksternal sangat berpengaruh terhadap pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Dukungan faktor-faktor tersebut yang masih rendah menyebabkan pelayanan kurang berkualitas yang dapat dilihat dari responsivitas dan responsibilitas yang kurang, produktivitas rendah, dan belum dirasakan ada keadilan oleh wajib pajak dan wajib retribusi.

THE ANALYSIS ON SERVICE QUALITY OF
LOCAL REVENUE OFFICE OF TABANAN
(A Case Study on Service Provided for
Local Tax and Local Retribution Obligators)

ABSTRACT

This research is aimed to draw a comprehensive description about the factors that influence service quality of Local Revenue Office of Tabanan and explain how these influences give effects to service quality of Local Revenue Offices of Tabanan. The research method employed is descriptive-analytic using qualitative technique. The respondent for the research is tax and retribution obligators to whom the Local revenue Offices of Tabanan gives it service. The results show that the service provided by Local Revenue Office of Tabanan to their tax and retribution obligators has been poor. The research found that this deficiency is caused by several factors that are inter-organizational factors and external-organizational factors. The internal-organization factors consist of human resources and working environment. External-organizational factors consist of local government support and local society support. The finding in the research shows that both factors shows a relatively low support that in turn cause the poor quality of the service provided by the Local Revenue Office. Simultaneously, all factors mentioned above, internal and external organization one, show a significant influence toward the service provided by the Local Revenue Office of Tabanan. The support needed to enforce these factors has been poor thus cause service that is poor, judging from its poor responsiveness and responsibility, its poor productivity and its perceived injustice among tax and retribution obligators.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 23 Desember 2002



I Gusti Ngurah Supanji

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa atas asung kertha wara nugraha-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul "Analisis Kualitas Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan (Studi Kasus Pelayanan Terhadap Wajib Pajak Daerah dan Wajib Retribusi Daerah)".

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat sarjana S-2 pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik. Dalam penyusunan tesis ini, peneliti telah banyak mendapatkan arahan, dan bimbingan dari berbagai pihak, terutama dari Ibu Dra. Endang Larasati, MS dan Bapak Drs. Zaenal Hidayat, MA selaku pembimbing I dan II yang telah meluangkan waktu serta memberikan pemikiran positif dan berharga sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini sesuai rencana yang telah ditentukan. Sehubungan dengan hal itu, maka ucapan terimakasih yang setulus-tulusnya pada kesempatan pertama penulis haturkan kepada kedua beliau tersebut.

Ucapan terima kasih penulis persembahkan juga kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Diponegoro Semarang dan Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang, seluruh Dosen

Pengajar pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang beserta seluruh Staf Administrasi Sekretariat.

3. Gubernur Bali dan Bupati Tabanan yang telah memberikan kesempatan penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
4. Rekan-rekan mahasiswa MAP, khususnya angkatan IV kelas Reguler atas suasana persaudaraan dan kerjasama yang terbangun baik selama ini .
5. Isteriku IGAN Supartiwi dan anak-anak tercinta Sagung Sanjani Bintang Prastiti dan Sagung Sinta Mahadewi Dewantari, yang telah memberikan inspirasi, dorongan dan menemani penulis dengan tabah di masa-masa kuliah maupun penyusunan tesis ini.

Atas semua dukungan, dorongan dan bantuan serta bimbingan yang bapak, ibu dan saudara berikan, penulis berharap dan berdoa semoga mendapat balasan yang setimpal dari-Nya.

Peneliti menyadari bahwa materi dalam tesis ini masih terdapat kekurangan, oleh sebab itu penulis menerima segala kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaannya. Semoga Ida Sang Hyang Widi Wasa/ Tuhan Yang Maha Esa selalu menyertai kita semua.

Semarang, Desember 2002

Penulis,

I GUSTI NGURAH SUPANJI

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
ABSTRAKSI	v
ABSTRACT	vi
HALAMAN PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian	15
D. Kegunaan Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	16
A. Landasan Teori/Pengkajian Teoritis	16
B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan	49
BAB III METODE PENELITIAN	53
A. Perspektif pendekatan Penelitian	53
B. Fokus Penelitian	55
C. Lokasi Penelitian.....	55
D. Fenomena Yang Diamati	56
E. Jenis dan Sumber Data	59
F. Instrumen Penelitian.....	60
G. Pemilihan Informan (Sampel)	60
H. Teknik Pengumpulan Data.....	63
I. Teknik Analisis Data.....	64

BAB IV DISKRIPSI WILAYAH PENELITIAN	66
A. Deskripsi Kabupaten Tabanan	66
B. Deskripsi Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan	98
BAB V HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN	110
A. Hasil Penelitian Kualitas Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan	110
B. Analisis Hasil Penelitian Kualitas Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan	151
C. Diskusi	158
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	164
A. Kesimpulan	164
B. Saran	168
DAFTAR PUSTAKA	170
LAMPIRAN	166

Daftar Tabel

Nomor		Halaman
1	Realisasi Penerimaan PADS terhadap APBD di Kabupaten Tabanan	5
2	Realisasi Penerimaan Pajak/Retribusi Daerah	8
3	Jumlah dan Luas Kecamatan Di kabupaten Tabanan.....	66
4	Pembagian Wilayah Menurut Keadaan Topologi Di..... Kabupaten Tabanan	67
5	Jumlah Fasilitas Pariwisata Di Kabupaten Tabanan..... Tahun 2000	74
6	Perkembangan Jumlah penduduk Di Kabupaten	76
	Tabanan Menurut Jenis Kelamin Tahun 1998-2000	
7	Jumlah Penduduk WNA Di Kabupaten Tabanan Tahun 1998 – 2000	77
8	Tingkat Kelahiran dan Kematian Di Kabupaten Tabanan... Tahun 1999 – 2000	78
9	Laju Pertumbuhan Ekonomi Berdasarkan Harga..... per Kabupaten/Kota di propinsi Bali Tahun 1999	80
10	Laju Pertumbuhan dan Kontribusi per Sektor	81
	Berdasarkan Nilai PDRB atas Dasar Harga Berlaku Tahun 1994 – 1999	
11	Laju Pertumbuhan Rata-Rata Sub Sektor Di Kabupaten... Tabanan Tahun 1994 – 1999	82
12	Laju Pertumbuhan Produk Domestik regional Bruto..... (PDRB) Tahun 1995 – 1999	83
13	Kontribusi Rata-Rata Sub Sektor Terhadap PDRB..... – Harga Berlaku Kabupaten Tabanan 1994 – 1999	84
14	Jumlah Pasar dan Pedagang Di Kabupaten Tabanan	90

15	Realisasi Penerimaan Daerah Kabupaten Tabanan..... Sampai Tahun 2000 .	92
16	Penerimaan Daerah Tahun 2001 dan Rencana Penerimaan Daerah Tahun 2002	93
17	Pengeluaran Daerah Kabupaten Tabanan Sampai..... Tahun Anggaran 2001	96
18	Proporsi Pengeluaran Pemerintah Terhadap PDRB Di Kabupaten Tabanan	97
19	Keadaan Pegawai Dispenda Kabupaten Tabanan Tahun 2002	104
20	Komposisi Pegawai Berdasarkan pendidikan Formal Tahun 2002	105
21	Jumlah Pegawai Dispenda Berdasarkan Pendidikan dan latihan	106
22	Jumlah dan Tingkat Pendidikan Petugas Pasar Tahun 2002	107
23	Jumlah WP/WR Tahun 2002	107
24	Perbandingan Biaya Pemungutan Terhadap Total..... Pendapatan	108
25	Realisasi Kegiatan Penyuluhan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan Tahun 2000,2001, 2002	130
26	Jumlah Wajib Pajak dan Wajib Retribusi yang Menunggak.. Tahun 2002	150

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1	Pola Dasar Model Sistem	17
2	Pelayanan sebagai Proses	20
3	Sistem Total Quality Service (TQS)	30
4	Kerangka Pemikiran Penelitian Kualitas Pelayanan Dispenda Kabupaten Tabanan	48
5	Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah dan Dinas Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan	102

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1	Kondisi Ruang Kerja Dispenda Kab. Tabanan	176
2	Kondisi Ruang Rapat Dispenda Kab. Tabanan	177
3	Kondisi Tempat Parkir Dispenda Kab. Tabanan	178
4	Struktur Organisasi Dispenda Kab. Tabanan	179
5	Pedoman Wawancara Kepada Responden	180
6	Daftar Riwayat Hidup	192
6	Surat Ijin Penelitian dari MAP Undip Semarang	194
7	Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian pada	195
	Dispenda Kabupaten Tabanan	
8	Peta Lokasi Penelitian	196

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penetapan UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, secara umum membawa perubahan-perubahan yang sangat mendasar dalam keseluruhan sistem kewenangan pemerintahan, baik pada pemerintah pusat, pemerintah propinsi, maupun kabupaten/kota. Terjadi pergeseran fenomena, yaitu dari kedigdayaan pusat kepada pemberdayaan daerah. Pergeseran itu ditandai oleh kewenangan daerah otonom kabupaten/kota yang makin meluas, terutama di bidang pemerintahan. Undang-Undang tentang pemerintahan daerah memang telah menggariskan bahwa selain apa yang sudah ditetapkan menjadi kewenangan pusat dan propinsi, seluruhnya menjadi kewenangan kabupaten/kota. Pemberian otonomi kepada daerah menurut paradigma baru yang tertuang dalam UU Nomor 22 Tahun 1999 tidak lagi berdasarkan kepada banyaknya penyerahan urusan, melainkan kepada pemberian kewenangan yang luas untuk mengatur dan menyelenggarakan urusan di semua bidang pemerintahan.

Secara teori, otonomi merupakan perwujudan dari penerapan asas desentralisasi yaitu suatu gejala politik yang secara bersamaan melibatkan administrasi dan pemerintahan. Khusus dalam kerangka penyelenggaraan pemerintahan, penerapan asas desentralisasi baik

secara politik maupun administrasi akan membawa keuntungan yaitu makin meningkatnya daya tanggap birokrasi "*bureaucratic responsiveness*" (Frederickson, 1988:55).

Keuntungan inilah yang berusaha untuk dimaksimalkan dengan penetapan kedua Undang-Undang di bidang otonomi daerah tersebut, sebab dengan penitikberatkan otonomi di daerah yang berkedudukan langsung dengan masyarakat akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan sekaligus menunjang aspirasi rakyat serta mempertinggi kesejahteraan rakyat. Rasyid (1997:48) pun mendukung hal ini dengan mengkaitkannya pada pengembalian fungsi pemerintahan yaitu bahwa hakikat dari tugas pokok pemerintah yang hakiki selain pemberdayaan masyarakat (*empowerment*) dan pembangunan (*development*), adalah pelayanan publik (lihat juga Ndraha, 2000:78). Oleh karena itu sangatlah wajar apabila pemerintah harus selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publiknya. Pemerintah yang semakin dekat dengan rakyat akan mempermudah untuk memperhatikan keinginan, aspirasi, kebutuhan dan masalah yang dihadapi masyarakat sehingga dapat merespon secara lebih cepat. Pemerintah dibentuk bukan untuk melayani dirinya sendiri, melainkan untuk melayani masyarakat, karena itu pemerintah harus dekat dengan masyarakat. Rasyid (1997:6) menekankan hal itu dengan mengatakan :

"... pemerintah yang baik adalah yang memberi kepada rakyat apa yang mereka inginkan sebelum mereka minta. Dengan demikian semua keputusan dan kebijakan diorientasikan kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat".

Pengertian ini menandakan bahwa pemerintahan yang terdesentralisasi dan otomatis terotonomi akan menjadikan unit-unit pelayanannya (sejak perencanaan hingga pelaksanaannya) berada dekat rakyat.

Selintas nampak bahwa pelaksanaan otonomi daerah kelihatannya sederhana, padahal dalam pelaksanaannya cukup rumit karena di dalamnya tersimpul makna pemberdayaan masyarakat, pendewasaan politik rakyat dan sekaligus mensejahterakan masyarakat (Koswara,1999:19). Keberhasilan implementasi otonomi daerah sangat ditentukan oleh dukungan administrasi pemerintahan dan kualifikasi sumber daya manusia dari aparatur pemerintah yang memadai bagi kelancaran pembangunan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Di lain pihak, agar dapat melaksanakan pembangunan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat, pemerintah memerlukan sumber-sumber pembiayaan. Idealnya, pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah harus dapat dibiayai dari sumber Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS). Jika tidak, minimal PADS dapat membiayai seluruh pengeluaran dari belanja rutin pemerintah. Peningkatan PADS merupakan suatu alternatif dalam upaya memperoleh tambahan dana pembangunan yang akan digunakan untuk berbagai pembiayaan pembangunan daerah yang dirumuskan dan direncanakan oleh pemerintah daerah itu sendiri. Oleh karena itu peningkatan PADS merupakan harapan semua daerah untuk dapat menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan di daerah masing-masing.

Kemampuan daerah untuk membiayai pembangunan dengan dana yang berasal dari Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS) merupakan salah satu indikasi keberhasilan daerah dalam melaksanakan otonomi. Walaupun sebenarnya PADS merupakan *side effect* dari pelaksanaan otonomi daerah. Sebagai salah satu indikasi keberhasilan, PADS yang juga merupakan sumber penerimaan resmi daerah yang terus diupayakan untuk ditingkatkan agar dapat membantu dalam memikul sebagian beban biaya yang diperlukan untuk penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang semakin meningkat, sehingga kemandirian dan otonomi daerah yang semakin nyata, dinamis dan bertanggung jawab dapat terwujud.

Kemampuan daerah dalam mengelola sumber-sumber pendapatan daerah merupakan aspek yang sangat penting. Sebab pembiayaan merupakan salah satu faktor yang pokok dalam penyelenggaraan pemerintahan (Warsito,2001:135). Unsur keuangan dalam manajemen pemerintahan daerah harus diperhatikan apabila menginginkan otonomi daerah dapat terselenggara dengan sebaik-baiknya. Hal ini berarti pemerintah daerah harus memanfaatkan dengan baik dan bertanggungjawab wewenang untuk menggali sumber-sumber pendapatan daerah. Pasal 79 UU Nomor 22 Tahun 1999 memberikan kewenangan kepada daerah untuk menggali sumber pendapatan daerah, baik itu wewenang untuk mengenakan pajak kepada masyarakat, penetapan retribusi atas pelayanan masyarakat yang diadakannya,

mendirikan perusahaan-perusahaan daerah yang memberikan menguntungkan, serta kewenangan untuk menerima dana perimbangan dari pemerintah pusat, pinjaman daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang sah. Dengan kewenangan yang diberikan tersebut diharapkan daerah dapat meningkatkan sumber pendapatan asli daerah sendiri, sehingga ketergantungan daerah terhadap dana yang diberikan oleh pemerintah pusat dapat dikurangi. Hal ini senada dengan penyampaian Koswara (1999:28), yaitu :

“Ciri Utama yang menunjukkan suatu daerah otonom mampu berotonomi, terletak pada kemampuan keuangan daerah. Artinya, daerah otonom harus mampu untuk menggali sumber-sumber keuangan sendiri, mengelola dan menggunakan keuangan sendiri yang cukup memadai untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerahnya. Ketergantungan kepada dana pusat harus seminimal mungkin, sehingga Pendapatan Asli Daerah (PAD) harus menjadi bagian sumber keuangan yang terbesar (lihat juga Budi Santoso,2000:34).

Dalam pelaksanaannya, ternyata maksud pemberian otonomi sebagaimana yang diamanatkan dalam UU Nomor 22 Tahun 1999 tersebut belum dapat terlaksana dengan baik. Hasil pengamatan penulis pada lokasi penelitian yaitu kabupaten Tabanan, menunjukkan bahwa sumber penerimaan yang berasal dari PADS belum mampu membiayai seluruh biaya rutin, sehingga ketergantungan daerah kepada dana pemerintah pusat sangat dominan. Data selama empat tahun anggaran yang ditunjukkan dalam tabel 1 memperlihatkan hal tersebut.

Tabel 1

Proporsi PADS Terhadap APBD Di Kabupaten Tabanan

Tahun Anggaran	PADS (dalam ribuan)	Total APBD (dalam ribuan)	Prosentase
1999/2000	10.147.093	107.114.733	9,47
2000	10.655.287	99.572.207	10,70
2001	22.660.845	232.819.276	9,73
2002	27.096.718	266.158.984	10,18

Sumber: Diolah dari Nota Perhitungan Anggaran Kabupaten Tabanan Tahun 2000, 2001 dan 2002.

Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS) yang ditunjukkan dalam tabel di atas memang memperlihatkan adanya peningkatan, namun prosentasenya terhadap total APBD hanya berkisar pada angka 9 sampai 10 %. Prosentase PADS yang rendah ini menunjukkan ketergantungan pemerintah daerah pada dana bantuan dari pemerintah atasan, sekaligus menunjukkan kemampuan keuangan daerah masih rendah. Ketergantungan pemerintah daerah pada dana pusat inilah yang disebut oleh Budi Santoso (2000:34) apabila ditandai oleh "proporsi PAD terhadap APBD masih kecil".

Agar penerimaan Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS) dapat ditingkatkan, maka pemerintah daerah berusaha meningkatkan kinerja Instansinya terutama Dinas Pendapatan Daerah sebagai instansi yang diberikan kewenangan untuk mengelola teknis penerimaan pendapatan asli daerah. Dinas Pendapatan Daerah disamping sebagai instansi pengelola penerimaan pendapatan asli daerah, juga merupakan instansi pemberi pelayanan bagi wajib pajak daerah dan retribusi daerah.

Keberhasilan instansi ini dalam memberikan pelayanan yang dapat memuaskan masyarakat akan tercermin dari tercapainya target penerimaan pendapatan asli daerah khususnya yang bersumber dari pajak daerah dan retribusi daerah. Sebab dari pembentukan APBD Kabupaten Tabanan juga dapat diketahui bahwa kontribusi yang paling besar terhadap pembentukan PADS Kabupaten Tabanan berasal dari penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah. Untuk tahun anggaran 2002 masing-masing ditargetkan sebesar Rp. 11.390.188.000 untuk pajak daerah, serta Rp. 13.023.696.150 untuk retribusi daerah. Target ini mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan target tahun 2001, yaitu pajak daerah ditargetkan sebesar Rp. 10.935.500.000, sedangkan retribusi daerah ditargetkan sebesar Rp. 9.279.544.900.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya, maka kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah menjadi suatu hal yang penting untuk diperhatikan dan dilakukan, karena hal ini akan sangat berhubungan dengan pencapaian target penerimaan pendapatan asli daerah. Apabila pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendapatan Daerah berkualitas, maka akan dapat memuaskan para wajib pajak dan wajib retribusi, sehingga akan dapat meningkatkan kesadarannya untuk membayar pajak dan retribusi. Sejalan dengan itu Tjiptono (1996:54) mengemukakan bahwa, "Kualitas memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan, selanjutnya kepuasan pelanggan akan menimbulkan kesetiaan dan loyalitas pelanggan kepada organisasi

yang memberikan pelayanan yang berkualitas". Jadi dari pendapat ini dapat dipahami bahwa kualitas pelayanan yang diberikan akan berpengaruh terhadap penerimaan pendapatan asli daerah khususnya yang bersumber dari pajak daerah dan retribusi daerah.

Akan tetapi kenyataan yang terjadi Di Kabupaten Tabanan, menunjukkan bahwa target penerimaan dari bagian pendapatan asli daerah belum sepenuhnya bisa direalisasikan. Pajak daerah dan retribusi daerah sebagai pemberi kontribusi terbesar pada pendapatan asli daerah belum sepenuhnya dapat direalisasikan. Keadaan tersebut dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2
Realisasi Penerimaan Pajak / Retribusi Daerah

No	Pajak/Retribusi	Tahun 2001		Tahun 2002	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi S/d semester I
1	Pajak Daerah	10.935.500.000	10.424.846.931	11.390.188.000	6.642.925.410
	a. Pj. Hotel dan Restoran	8.700.000.000	8.196.554.222	8.636.987.000	4.735.343.309
	b. Pj. Hiburan	270.800.000	187.965.968	219.601.000	117.010.901
	c. Pj. Reklame	290.000.000	286.285.365	292.600.000	249.859.122
	d. Pj. Penerangan Jalan	1.660.500.000	1.744.041.376	2.217.000.000	1.540.712.078
	e. Pj. Pengambilan dan pengolahan Galian C	14.200.000	10.000.000	24.000.000	0
	f. Pj. Pemanfaatan Air Bawah Tanah dan air Permukaan	0	0	0	0
2	Retribusi Daerah	9.279.544.900	7.652.695.300	13.023.696.150	8.778.658.024

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan

Data yang ditunjukkan pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa realisasi tahun 2001 masih belum mencapai target yang telah ditetapkan. Pencapaian target pajak daerah yaitu 95,33 %, sedangkan

untuk retribusi hanya mencapai 82,46 %. Sedangkan pencapaian target untuk tahun 2002 yang sedang berjalan, baru berkisar 58,32 % untuk pajak daerah dan 67,40 % untuk retribusi daerah. Kondisi ini memerlukan pemikiran dan terobosan-terobosan bagaimana caranya agar target dapat direalisasikan atau bahkan realisasi dapat melebihi target yang telah ditetapkan. Untuk ini kiranya hubungan yang baik termasuk di dalamnya komunikasi yang efektif, pelayanan yang unggul harus menjadi perhatian aparat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, agar menimbulkan loyalitas bagi para wajib pajak dan wajib retribusi. Sebab Dinas Pendapatan Daerah sebagai organisasi publik, merupakan unit organisasi pemerintahan yang berada pada pemerintah kabupaten adalah salah satu unsur pelaksana dari pemerintah daerah di bidang pendapatan daerah. Sebagai organisasi publik, pada hakekatnya Dispenda merupakan bagian yang berhubungan dengan masyarakat. Fungsi utamanya adalah pelayanan (*service*) langsung maupun tidak langsung kepada masyarakat berupa jasa. Sehingga pelayanan yang diberikan oleh Dispenda kepada masyarakat dapat memberikan petunjuk mengenai baik-buruknya pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat.

Baik-buruknya pelayanan yang diberikan Dispenda akan mencerminkan citra pemerintah di mata masyarakat. Apabila pelayanan Dispenda baik, tentunya akan menimbulkan dukungan dari masyarakat berupa pemenuhan kewajiban membayar pajak dan retribusi. Ini berarti ada manfaat apabila dilihat dari penerimaan daerah.

Pelayanan yang baik yaitu yang dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat, haruslah memperhatikan kualitas pelayanan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Triguno (dalam Roni, 1999 : 76) yang mengatakan bahwa kualitas pada dasarnya terkait dengan pelayanan yang terbaik, yaitu suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan atau masyarakat secara memuaskan. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan Pemerintah Daerah sudah menerapkan kebijakan Sistem dan Prosedur Manual Pendapatan Daerah (Mapatda) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, khususnya masyarakat sebagai wajib pajak/wajib retribusi (WP/WR).

Akan tetapi nampaknya pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan terhadap masyarakat WP/WR berdasarkan amatan penulis masih belum berkualitas. Keadaan ini ditunjukkan oleh adanya *complain* dan keluhan WP/WR yang bersumber dari proses pelayanan yang lamban. Dari keseluruhan wajib pajak dan wajib retribusi yang mendapat pelayanan dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan pada tahun 2002, yaitu sejumlah 3.572 orang/lembaga, dilayani oleh 48 orang petugas. Petugas ini terbagi menjadi 7 orang petugas melayani wajib pajak yang berjumlah 232 orang/lembaga, serta 41 orang petugas melayani wajib retribusi yang berjumlah 3.340 orang. Pelayanan yang diberikan oleh petugas inilah yang dikeluhkan oleh masyarakat wajib pajak / wajib retribusi karena dinilai masih lamban.

Masalah yang lain dalam pemberian pelayanan adalah kerjasama antar petugas yang masih kurang baik sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lambat, karena masing-masing petugas saling menunggu untuk memberikan pelayanan. Selain itu, perlakuan yang diterima oleh masyarakat wajib pajak dan wajib retribusi dalam menerima pelayanan yang tidak sama, sering kali juga dikeluhkan. Petugas Dinas Pendapatan Daerah dalam memberikan pelayanan memberikan perlakuan yang berbeda antara masyarakat yang dikenal dengan yang tidak dikenalnya.

Masyarakat wajib pajak / wajib retribusi juga mengeluhkan keadaan aparat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan yang kurang disiplin. Hal ini diperlihatkan dari seringnya petugas tidak ada di meja kerjanya ketika masyarakat datang membutuhkan pelayanan. Keluhan yang lain adalah karena kurangnya respon petugas terhadap keluhan wajib pajak dan wajib retribusi, pelayanan yang tidak tuntas dari aparat, dan lain-lain.

Di samping itu kondisi lingkungan kerja yang ada juga kurang memberi kenyamanan bagi masyarakat dalam membayar pajak atau retribusi karena areal parkir yang kurang memadai serta letak kantor yang tepat berada pada tikungan dengan jalur lalu lintas yang sangat padat.

Berdasarkan keadaan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan di atas itulah, maka penulis memandang perlu untuk dilakukan penelitian guna mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan oleh Dinas

Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan kepada masyarakat wajib pajak/wajib retribusi. Sebab menurut Warella (1997:18) satu-satunya kriteria dalam mengevaluasi kualitas pelayanan ditentukan oleh pelanggan. Dengan demikian apabila penelitian tersebut untuk mengetahui kualitas pelayanan Dispenda, maka yang berhak menilainya adalah pelanggan dispenda itu sendiri yaitu masyarakat wajib pajak/wajib retribusi.

Di samping itu, dengan menggunakan atau melibatkan masyarakat yang dijadikan sebagai unit analisis diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih baik, serta untuk menghindarkan adanya berbagai bias birokrasi terhadap pelayanan organisasi publik kepada masyarakat. Pencarian jawaban-jawaban yang ada pada masyarakat wajib pajak/wajib retribusi, diharapkan akan terdapat keobyektifan penelitian mengenai kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Hasil penelitian tersebut tentunya akan dapat berguna untuk memperbaiki kekurangan, dan memacu perbaikan kualitas pelayanan. Sehingga apa yang telah dilakukan oleh Dispenda Kabupaten Tabanan akan lebih mendatangkan hasil yang optimal bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan.

Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut, maka pemilihan judul yang diajukan adalah : Analisis Kualitas Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan (Studi Kasus Pelayanan Terhadap Wajib Pajak Daerah dan Wajib Retribusi Daerah).

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Fenomena yang menonjol mengenai pelayanan yang diberikan oleh aparat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan menunjukkan tanda belum berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya keluhan masyarakat terhadap buruknya pelayanan aparat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Apabila keluhan masyarakat khususnya wajib pajak daerah dan wajib retribusi daerah ini tidak mendapat tanggapan dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, maka akan menyebabkan keengganan dari para wajib pajak dan wajib retribusi tersebut untuk membayar pajak atau retribusi, yang akibat lebih lanjut akan menyebabkan menurunnya Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Tabanan.

Berbagai permasalahan yang menyebabkan pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan belum berkualitas tersebut, apabila diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Petugas kurang memahami bidang tugasnya, karena tidak pernah diberikan pelatihan atau orientasi sebelum menduduki jabatan tersebut, sehingga kurang mampu memberikan penjelasan dan sering kali terjadi kesalahan dalam penghitungan penetapan pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak dan wajib retribusi daerah.
2. Disiplin aparat atau petugas masih kurang, sehingga tidak setiap saat dapat ditemui oleh para wajib pajak dan wajib retribusi. Kondisi ini menyebabkan wajib pajak atau wajib retribusi enggan datang lagi dan

mereka memilih untuk menunda kewajibannya membayar pajak atau retribusi.

3. Penanganan keluhan yang disampaikan oleh para wajib pajak dan wajib retribusi sangat lambat, sehingga menimbulkan kekesalan dan kesan yang buruk terhadap pelayanan aparat.
4. Kerjasama aparat kurang baik sehingga pelaksanaan sistem dan prosedur administrasi menjadi terhambat, dan selanjutnya menghambat juga terhadap pemberian pelayanan bagi wajib pajak dan wajib retribusi.
5. Lingkungan kerja yang kurang nyaman karena tempat pelayanan yang sangat sempit, serta tidak dilengkapi dengan fasilitas pelayanan lainnya seperti ruang tunggu yang memadai.

Dari sekian masalah yang telah diidentifikasi tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi daerah ?
2. Bagaimana faktor-faktor itu berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan pada wajib pajak dan wajib retribusi daerah ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendiskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi.
2. Mendiskripsikan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi daerah.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna untuk :

1. Dari segi akademik, penelitian ini diharapkan dapat menjadi media untuk mengaplikasikan berbagai teori yang telah dipelajari, sehingga selain berguna dalam pengembangan pemahaman, penalaran dan pengalaman peneliti, diharapkan juga bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama untuk penelitian berikutnya yang membahas permasalahan yang sama.
2. Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Pemerintah, khususnya Pemerintah Kabupaten Tabanan dalam menentukan kebijaksanaan peningkatan pelayanan agar tingkat kepuasan wajib pajak dan wajib retribusi menjadi lebih baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

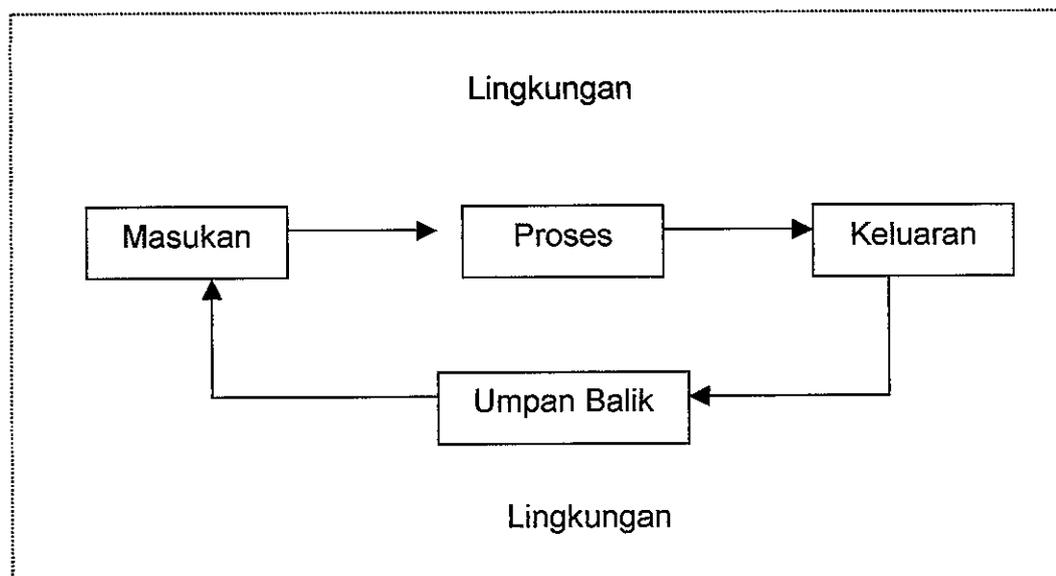
A. Pengkajian Teoritis

Pemerintah pada dasarnya dapat dianggap sebagai sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang saling terkait yang membentuk suatu kesatuan. Istilah sistem dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang terbentuk dari beberapa unsur (elemen), komponen atau bagian yang satu sama lain berada dalam keterikatan yang kait mengkait dan fungsional untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Kantaprawira, 1988:3). Dalam konsep sistem berarti keberhasilan pemerintah sebagai sistem sangat ditentukan oleh kapabilitas masing-masing unit pemerintah sebagai sub-sistem dalam menjalankan fungsi-fungsi artikulasi, agregasi, konversi dan fungsi kebijaksanaan. Kapabilitas pemerintah akan ditentukan oleh kebijakannya dalam pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya alam, alokasi sumber-sumber, pengaturan dan dalam merespon perubahan (G. Almond dalam Santosa, 2001:187). Gangguan yang terjadi pada salah satu elemen sistem pemerintah, pada gilirannya akan berpengaruh pada elemen yang lainnya secara keseluruhan.

Pemerintah adalah juga sebuah organisasi, yaitu organisasi publik. Sebagai organisasi publik, pemerintah berkewajiban menjalankan berbagai fungsi administrasi dan manajemen. Tiga fungsi pokok mendasar yang harus dijalankan oleh pemerintah meliputi fungsi pembangunan, fungsi pemberdayaan, dan fungsi pelayanan publik (Rasyid,2000:46; Warsito Utomo,2002:1). Berdasarkan teori sistem,

keberhasilan pemerintah menjalankan fungsinya tersebut akan ditentukan oleh elemen-elemen yang ada di dalam pemerintah maupun oleh lingkungan di luar sistem. Elemen-elemen sistem pemerintah terdiri dari : masukan, proses, keluaran, umpan balik, seperti nampak dalam gambar berikut :

Gambar 1
Pola Dasar Model Sistem



Sumber : Steers (1980:12)

Segala sesuatu yang diperlukan dan diproses menjadi keluaran yang dikehendaki disebut dengan masukan (Ndraha,1989:142). Dalam hubungannya dengan sistem pemerintah maka masukan tersebut akan meliputi : dukungan, tuntutan, permintaan, kritik, informasi, teknologi, dan sumber daya lainnya. Dalam elemen masukan akan nampak dukungan anggota masyarakat kepada pemerintah yaitu melalui pemenuhan kewajibannya antara lain pada pembayaran pajak dan retribusi. Hasil dari

pajak dan retribusi tersebut akan digunakan oleh pemerintah menjalankan proses pemerintahan. Dalam proses pemerintahan akan terjadi konversi untuk mengubah masukan (input) menjadi keluaran (output). Proses itu antara lain proses pemenuhan kebutuhan, proses produksi, proses manajemen, dan proses birokrasi. Jika dikaitkan dengan administrasi maka proses tersebut dapat berupa kegiatan administrasi yang dilaksanakan oleh pemerintah disetiap strata pemerintahan baik di pusat, propinsi, kabupaten/kota, kecamatan dan di desa/kelurahan. Hasil dari proses tersebut adalah output (keluaran) pemerintahan.

Dilihat dari segi bangsa, maka keluaran yang dimaksud merupakan upaya untuk mencapai tujuan nasional Indonesia. Tujuan itu dapat dibaca di dalam Pembukaan UUD 1945 sebagaimana dijabarkan dalam Batang Tubuh UUD itu sendiri, dan secara operasional tertuang dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan yaitu fungsi pembangunan (development), fungsi pemberdayaan (empowerment), dan fungsi pelayanan publik (public service) tadi.

Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam elemen lingkungan. Artinya, agar pemerintah dapat melaksanakan fungsinya dengan baik maka pemerintah harus mampu berinteraksi dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Konsep lingkungan yang dimaksud oleh penulis disini meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial (masyarakat). Lingkungan fisik dalam arti sempit dapat diartikan sebagai tempat kegiatan unit pemerintahan dalam melaksanakan proses tadi. Sedangkan lingkungan sosial adalah kondisi masyarakat yang

menjadi bagian dari proses tersebut, baik sebagai sumber bahan baku maupun sebagai konsumen terhadap output yang dihasilkan oleh pemerintah. Masyarakatlah pada akhirnya bertindak sebagai penilai dari keluaran (output) dari proses pemerintahan. Penilaian tersebut akan berfungsi sebagai umpan balik (feedback) bagi masukan dalam tahap berikutnya.

Menurut Everett E. Adam Jr. dan Ronald J. Ebert (dalam Ndraha, 1989:145) tanggapan lingkungan terhadap output perlu dipantau (dimonitor). Pemantauan itu diperlukan untuk melakukan perbaikan didalam proses jika dipandang perlu. Di samping itu lingkungan (masyarakat) juga berhak menyampaikan tanggapan kepada sistem. Tanggapan inilah yang akan berfungsi sebagai masukan baru ke dalam sistem (proses). Dalam sistem yang demokratis, masyarakatlah yang menilai apakah keluaran pemerintah sudah memenuhi kebutuhan mereka atau sesuai dengan tuntutan mereka, atau tidak. Jika tidak, maka masyarakat dapat menarik dukungannya terhadap pemerintah dan dengan demikian arus energi (sumber daya) yang akan dipergunakan dalam proses konversi akan terancam putus. Untuk mencegah itu maka pemerintah perlu memantau *feedback* dari lingkungan, baik positif maupun negatif (Ndraha, 1989:145), seperti filsafat warung padang :

Jika Anda Puas, beritahu teman-teman anda

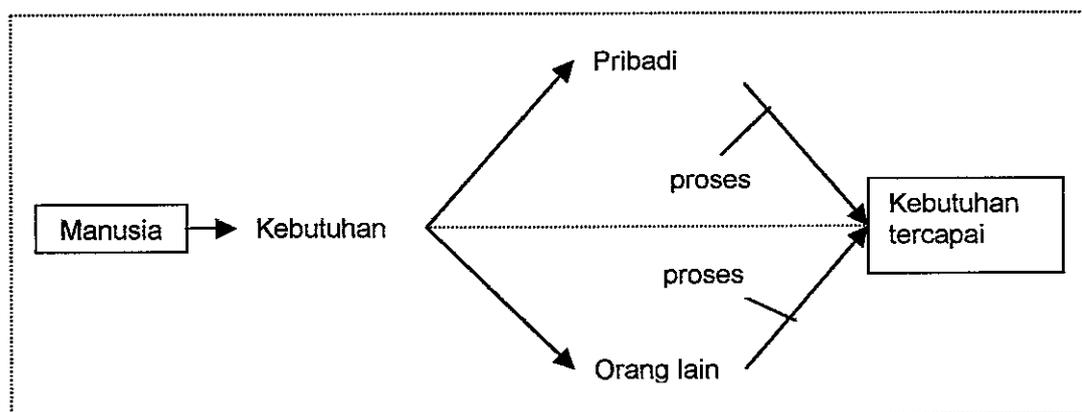
Jika Anda tidak puas, beritahu kami

Kepuasan masyarakat dengan demikian sangat menentukan keberlangsungan proses sistem pemerintahan, termasuk dalam

pemberian pelayanan publik sebagai salah satu fungsi pemerintah. Secara konseptual, pemberian pelayanan pun dapat dikatakan sebagai suatu proses (Moenir,2001:16)"...any action wich is performed by management to achieve organizational objectives" (Fred Luthans, dalam Moenir,2001:17). Jadi meskipun pengertian proses pelayanan tersebut terbatas pada kegiatan manajemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, namun dalam arti luas proses tersebut menyangkut pula segala usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk pemenuhan kebutuhannya.

Gambar 2

Pelayanan sebagai Proses



Sumber : Moenir (2001:17)

Pelayanan sebagai proses yang digambarkan di atas adalah proses yang dilakukan manusia untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan mereka melalui aktivitas orang lain. "Orang lain" ini dapat berupa perorangan, organisasi swasta, atau pemerintah. Dari ketiga itu, pemerintahlah yang seharusnya lebih menaruh perhatian kepada

pemberian pelayanan. Sebab pemerintah memang dibentuk untuk melayani masyarakatnya. Pemerintahan itu ada (*exist*) untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat (Suprajogo,2001:46), maka dituntut tanggung jawab moral dan sosial aparat pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal.

Pelayanan yang optimal memang tidak saja dapat diberikan oleh pemerintah, namun dapat juga diberikan oleh lembaga swadaya masyarakat atau oleh mekanisme pasar (Ouchi, dalam Agus Dwiyanto, dkk,1993:8). Oleh karena itu pemerintah harus bersaing memberikan yang terbaik dalam bidang pelayanan. Terlebih dalam era kompetisi seperti sekarang yang ditandai dengan sistem pasar (*market mechanism*) yang bergerak cepat, organisasi pemerintah (publik) beserta aparaturnya harus mampu mengedepankan keunggulan komparatif. Kalau tidak, maka kepuasan masyarakat tidak akan mampu untuk dipenuhi. Dalam sistem kompetisi yang demikian ketat antara swasta dan organisasi publik maka sangat beralasan bila pihak yang memiliki keunggulan komparatif yang akan memenangkan kompetisi tersebut. Untuk itulah maka organisasi publik maupun swasta sekarang mulai memberi perhatian penuh pada masalah kualitas.

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis (Herawati, dalam Yuwono ed,2001:175). Dalam definisi konvensional, kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, misalnya performa (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam

penggunaan (*ease to use*), estetika dan sebagainya. Namun dalam definisi strategik kualitas lebih didefinisikan sebagai sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting needs of customers*). Dengan demikian keunggulan produk tidak hanya diukur dari karakteristik produk yang ditawarkan saja tetapi juga pelayanan yang menyertai produk tersebut.

Keberagaman definisi kualitas tersebut juga dapat diamati dari pengertian Kualitas menurut Goetsh dan Davis (dalam Tjiptono, 1996:51) yang mengatakan bahwa kualitas adalah : "Suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan". Tidak berbeda jauh dari pendapat di atas, Triguno (1997:76) mengartikan kualitas yaitu :

Standar yang harus dicapai oleh seorang atau kelompok/lembaga/organisasi mengenai kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja, proses dan hasil kerja atau produk yang berupa barang dan jasa. Berkualitas mempunyai arti memuaskan kepada yang dilayani, baik internal maupun eksternal, dalam arti optimal pemenuhan atas tuntutan / persyaratan pelanggan / masyarakat.

Kualitas apabila dihubungkan dengan kegiatan pemberian pelayanan dapat diartikan sebagai suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan atau masyarakat secara memuaskan. "*Quality is the extent to which products and service conform to customer requirement*" (Wayne F. Cassio, dalam Nawawi, 2000:124). Pengertian kualitas seperti ini penulis tangkap juga dari definisi kualitas yang disampaikan oleh Tjiptono (1996:54) ataupun Triguno (1997:78) bahwa pelayanan yang terbaik, yaitu apabila mampu untuk melayani setiap saat, secara cepat

dan memuaskan, berlaku sopan, ramah dan menolong, serta profesional dan mampu sehingga dapat memberikan kepuasan kepada klien. Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa dari definisi kualitas yang beragam tersebut pada dasarnya mengandung satu pengertian yang sama dan yang penulis sepakati untuk menggunakannya, yaitu bahwa suatu pelayanan disebut berkualitas bila mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pengguna jasa atau pelanggan. Inilah yang disebut oleh Warsito Utomo (2002:2) bahwa organisasi publik perlu bersinergi dan berinteraksi dengan *customer's oriented* yang pada hakekatnya adalah kepentingan pelayanan untuk masyarakat.

Dalam memahami kebutuhan pelanggan yang sesuai dengan espektasi mereka, ada beberapa cara (Sianipar dalam Herawati,2001:176). Pertama, reaktif yaitu memahami kebutuhan pelanggan serta mendengarkan keluhan pelanggan. Dalam pengertian ini organisasi publik baru akan menanggapi kalau ada keluhan dari pelanggan.

Kedua, aktif yaitu memahami kebutuhan pelanggan dengan menjawab setiap ada pertanyaan pelanggan dan menawarkan jasa yang disediakan. Pendekatan ini juga kurang efektif karena tujuannya baru pada tingkat mendengar secara aktif, belum menggali apa espektasi pelanggan.

Ketiga, proaktif yaitu memahami kebutuhan pelanggan dengan cara aktif menjanging informasi apa apa espektasi pelanggan. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan cara melakukan wawancara atau survey.

Pendekatan ini dipandang paling efektif untuk memahami kebutuhan pelanggan.

Keempat, Benchmarking. Memahami kebutuhan pelanggan dengan benchmarking adalah suatu proses pengukuran pelayanan yang diberikan secara terus menerus dengan cara membandingkan pelayanan terbaik dari instansi lain yang menjadi pesaingnya. Dalam pendekatan benchmarking terdapat suatu komitmen membuat lebih baik dari yang terbaik.

Keempat cara di atas sudah sering dilakukan oleh organisasi swasta, yang tujuannya untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan penjualan. Pendekatan dalam sektor swasta tersebut sekarang sudah mulai diadopsi dalam organisasi publik. Apabila tujuan dari organisasi publik adalah untuk kepuasan masyarakat (pelanggan), maka pendekatan yang berhasil diterapkan di sektor bisnis tidak tabu untuk diterapkan pula di organisasi publik. Memang untuk memenangkan persaingan dalam "era global" dan peluang kompetitif di "era otonomi daerah", organisasi publik harus menerapkan manajemen kualitas yang pada dasarnya merupakan perbaikan terus menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Ada beberapa alasan mengapa dimensi kualitas pelayanan dan kepuasan para pengguna jasa di sektor publik sangat penting diperhatikan oleh para birokrat (Herawati,2001:178). *Pertama*, para pengguna jasa sektor publik secara langsung atau tidak langsung telah mengeluarkan uangnya untuk jasa yang diterima atau dibutuhkan,

sehingga wajar bila masyarakat menuntut adanya kepuasan dalam pelayanan publik. *Kedua*, aparatur negara sebagai *public servant* telah menerima gaji atas tugasnya dalam memberikan jasa pelayanan, karena itulah tugas pemerintah untuk mencari cara-cara dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Namun demikian dalam prakteknya, pemerintah lebih berorientasi birokratis dan kurang mempunyai apresiasi kepada pelanggan dalam hal ini masyarakat. Menurut David Osborne dan Ted Gaebler (2001:192), logikanya sederhana yaitu karena aparatur pemerintah seringkali masih mempunyai pandangan bahwa sebagian besar organisasi publik (pemerintah) tidak memperoleh dananya dari pelanggan. Oleh karena itu banyak dari aparatur pemerintah yang mengabaikan pelanggannya. Pada kebanyakan organisasi publik masih seringkali dijumpai fungsi mengatur lebih dominan dibandingkan dengan fungsi pelayanan publik.

Ada beberapa alasan mengapa perhatian pemerintah terhadap arti pentingnya manajemen kualitas pelayanan publik masih relatif terbatas. Alasan tersebut antara lain :

Pertama, instansi pemerintah pada umumnya menyelenggarakan kegiatan yang bersifat monopoli sehingga tidak terdapat iklim kompetisi di dalamnya (Miftah Thoha, 1995:4; Dwidjowijoto, 2001:195; Wasistiono, 2001:49). Padahal tanpa kompetisi tidak akan tercipta efisiensi dan peningkatan kualitas.

Kedua, kesalahan dalam cara pandang arti aparatur yang baik. Selama ini aparat sering beranggapan bahwa taat menjalankan peraturan

dan tunduk pada atasan adalah yang paling utama selaku abdi negara, sehingga terkesan aparaturnya mengabaikan fungsi sebagai abdi masyarakat dan juga melupakan unsur pelayanan umum yang sangat penting (Hidayat dan Sucherly, 1986:88; Wasistiono, 2001:49).

Ketiga, belum atau tidak diadakan akuntabilitas terhadap kegiatan suatu instansi pemerintah, baik akuntabilitas vertikal ke bawah, ke samping maupun ke atas. Hal ini disebabkan karena belum adanya tolok ukur kinerja setiap instansi pemerintah yang dibakukan secara nasional berdasarkan standar yang dapat diterima secara umum (Suprajogo, 2001:53).

Keempat, karena kehidupan birokrasi pemerintah masih ditumpangi atau didominasi oleh muatan-muatan politis, yang mengakibatkan tujuan birokrasi melenceng dari arah yang semula dikehendaki (Putro, 2001:113; Suprajogo, 2001:48).

Kelima, penyelenggaraan pemerintahan yang tidak demokratis dan cenderung represif yang selalu berupaya menekan adanya kontrol sosial dari masyarakat (Mas'ood, 1989:21). Akibatnya, orientasi pelayanan publik yang semestinya dijalankan menjadi bergeser ke arah orientasi yang sifatnya politis. Dalam kondisi ini, birokrasi tidak lagi ramah dengan kehidupan masyarakat, namun justru mengambil jarak dengan masyarakat sekelilingnya.

Jiwa pengabdian yang masih rendah di kalangan aparat pelayanan umum juga dipengaruhi oleh latar belakang budaya feodal. Dalam budaya

feodal, aparat pemerintah dikenal sebagai penguasa yang merupakan wakil dari pemerintah. Dengan demikian, sebagai penguasa mereka berhak meminta untuk dilayani dan dipenuhi kebutuhannya dari setiap orang yang berada di bawah kekuasaannya atau yang memerlukan jasanya. Sehingga kesan budaya yang ditinggalkan oleh pemerintahan feodal masih terasa melekat di dalam pribadi aparat pemerintah sebagai pelayan umum. Kecendrungan tersebut menimbulkan kesan bahwa bukan aparat yang mengabdikan kepada masyarakat, tetapi sebaliknya masyarakatlah yang mengabdikan diri kepada aparatur pemerintah (lihat Agus Dwiyanto, dkk, 2002 : 93-95).

Terhadap hal ini, Osborne dan Plastrik (2001:43-44) mengedepankan sebuah tesis yang menarik dalam rangka memahami mengapa pemerintah dan birokrasinya gagal mengembangkan kinerja pelayanan yang baik. Dengan menggunakan metafora biologi, kedua penulis ini menjelaskan lima DNA, kode genetika dalam tubuh birokrasi dan pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik akan sangat ditentukan oleh pengelolaan kelima DNA birokrasi yaitu : misi (*purpose*), akuntabilitas, konsekuensi, kekuasaan, dan budaya. Kelima sistem DNA ini akan saling mempengaruhi satu sama lainnya dalam membentuk perilaku birokrasi publik. Pengelolaan dari kelima sistem kehidupan birokrasi ini akan menentukan kualitas sistem pelayanan publik.

Di samping itu secara tajam Prottas (1981) mengkritik bahwa untuk memanfaatkan pelayanan pemerintah pasti membutuhkan biaya, bahkan untuk pelayanan yang gratis sekalipun (dalam Roni, 1999:41) .

Biaya-biaya ini menjadi penghalang bagi kelompok masyarakat yang tidak mampu untuk memanfaatkan pelayanan publik. Padahal mereka ini yang paling membutuhkan pelayanan tersebut. Dan tentunya keberadaan klien dari pelayanan pemerintah berada pada posisi "meminta", maka dia akan menanggung beban psikologis yaitu menerima pandangan yang minor atau dipandang rendah oleh petugas pelaksana pelayanan.

Hal-hal seperti keterpaksaan menunggu tanpa pemberitahuan tentang lama waktu menunggu, penanganan dengan cara yang impersonal dan tanpa perhatian, menjadikan beban psikologis yang harus ditanggung klien. Demikian juga penanganan oleh petugas yang tidak ramah, formalistik, dan otoriter. Sehingga menurut Prottas (1981), bahwa biaya-biaya pelayanan ini sangat bermanfaat untuk memahami masalah ketidak-merataan pelayanan pemerintah (dalam Roni,1999:41). Sikap yang demikian muncul karena ciri organisasi pemerinah adalah terfokus pada pencapaian target dan peran atau kewenangan. Seperti diuraikan oleh Tompkins (dalam Sofian Effendi,1995:4) :

"... birokrasi publik memiliki karakteristik yang amat berbeda dengan organisasi bisnis yakni konteks yang khas, tekanan-tekanan dari lingkungan, serta prilaku manajerial yang amat berbeda dengan organisasi bisnis".

Semua pekerjaan yang dilakukan organisasi pemerintah berlangsung secara rutin, teratur dan sistematis, sehingga terkesan melupakan hasilnya. Sikap pandang dan praktek manajemen yang mengacu pada kegiatan dan pertanggung-jawaban lambat laun melalui

proses rutinisme dapat mengarah kepada berlakunya suatu budaya organisasi yang bersifat *counter productive* (Protta,1981). Untuk mengatasinya, maka sikap pandang aparat pelayanan umum hendaknya ditambah dengan orientasi ke “hasil” dan “kepuasan masyarakat”, sehingga kualitas pelayanan dapat lebih meningkat. Oleh karena itu, pendekatan kepada kualitas pelayanan (*quality of care*) merupakan determinan penting yang mempengaruhi pemanfaatan pelayanan (Tukiran dan Kutanegara, 1996 :50).

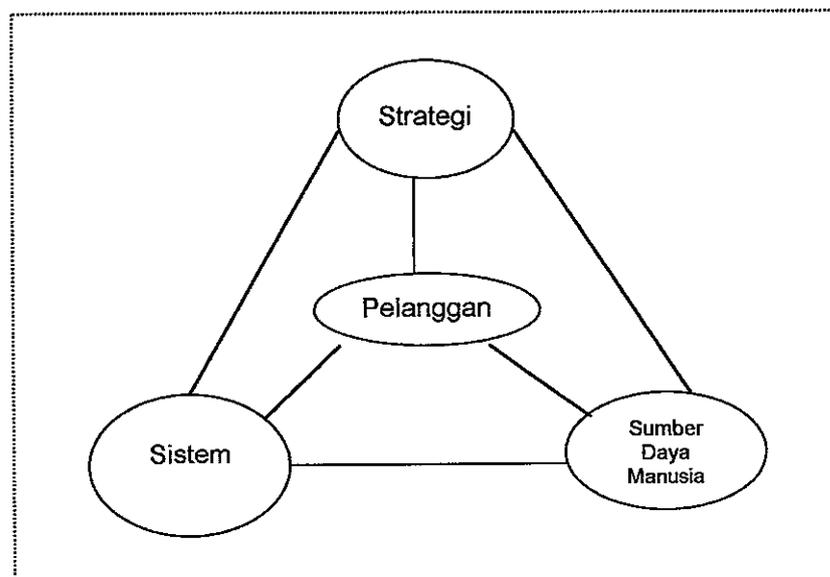
Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa kualitas pelayanan akan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Suatu kualitas akan memberikan dorongan kepada pelanggan untuk menjalankan hubungan yang kuat dengan organisasi yang memberikan jasa pelayanan tersebut. Apabila organisasi penyedia jasa pelayanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, dimana penyedia berupaya untuk memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan, maka secara timbal balik akan timbul kesetiaan dan loyalitas pelanggan kepada organisasi tersebut.

Harapan akan kualitas pelayanan yang demikian dapat diwujudkan dengan mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam organisasi pelayanan. Stamatis (dalam Tjiptono,2002:56) tentang *Total Quality Service (TQS)* mendefinisikannya dengan sebagai : “Sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk

memperbaiki berkesinambungan proses-proses organisasi, agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan". Strategi yang dimaksud dapat dirangkum dan diilustrasikan sebagai berikut :

Gambar 3

Sistem Total Quality Service (TQS)



Sumber : Tjiptono, 2002 : 56

"Strategi" yang dimaksud dalam ilustrasi tersebut di atas merupakan pernyataan yang jelas dikomunikasikan dengan baik mengenai posisi dan sasaran organisasi dalam hal layanan pelanggan. "Sistem" merupakan program, prosedur dan sumber daya organisasi yang dirancang untuk mendorong, menyampaikan dan menilai jasa/layanan yang nyaman dan berkualitas bagi pelanggan. "Sumber daya manusia" merupakan pegawai/karyawan di semua posisi yang memiliki kapasitas dan hasrat untuk responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Sedangkan

“tujuan” keseluruhan dari komponen-komponen tersebut adalah mewujudkan kepuasan pelanggan, memberikan tanggung jawab kepada setiap orang, dan melakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Berkaitan dengan strategi kualitas jasa pelayanan, de Very (dalam Wasistiono, 2001:56) mengemukakan tujuh strategi utama untuk meningkatkan pelayanan yang disingkat menjadi SERVICE. Strategi tersebut yaitu : *Self esteem* (memberi nilai pada diri sendiri), *Exceed expectation* (melampaui yang diharapkan), *Recover* (rebut kembali), *Vision* (visi), *Improve* (peningkatan), *Care* (perhatian), *Empower* (pemberdayaan).

Dalam mengadakan perbaikan kualitas pelayanan publik bukanlah sesuatu yang mudah. Begitu banyak jenis pelayanan umum di Indonesia dengan berbagai persoalan dan sebab yang berbeda satu dengan yang lainnya, sehingga perlu dicari suatu metode yang mampu menjawab persoalan tadi, dalam hal ini penentuan prioritas yang harus dilaksanakan oleh pemerintah (Harry P. Hatry, 1980:41). Oleh karena kualitas atas jasa akan dinilai oleh para pelanggan atas persepsi mereka, maka para pelangganlah yang seharusnya menentukan kualitas jasa seperti yang diutarakan Kotler (1994) bahwa, “kualitas harus dimulai dari dari kebutuhan pelanggan” (dalam Tjiptono, 2001:61) yang memberi arti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pelanggan.

Masyarakat sebagai pelanggan dari pelayanan publik akan menilai kualitas pelayanan publik berdasarkan persepsi mereka. Dalam mendefinisikan jasa/pelayanan yang berkualitas, ada beberapa karakteristik yang dapat dipergunakan sebagai pedoman seperti yang dilakukan oleh Garvin (dalam Lovelock,1994; Peppard dan Rowland, 1995) yaitu mengidentifikasi delapan dimensi kualitas, yaitu : kinerja karakteristik operasi pokok produk inti; ciri-ciri atau keistimewaan tambahan; keandalan; kesesuaian dengan spesifikasi; daya tahan; *serviceability*; estetika; dan persepsi terhadap kualitas (dalam Tjiptono,2001:13).

Berbeda dengan pendapat di atas yang menekankan dari sudut organisasi, maka Sofyan Effendi (1988:12) lebih sering membahas masalah pelayanan umum dari sudut pandang pemerataan, menurutnya faktor ekonomis seperti bias kualitas, bias harga dan bias birokrasi membuat pelayanan publik menjadi terlalu mahal bagi golongan miskin, sehingga subsidi pemerintah bagi pelayanan umum pun lebih mneguntungkan golongan menengah ke atas. Padahal golongan miskinlah yang sepatasnya menikmati subsidi tadi. Dikatakan bahwa kelompok masyarakat mempunyai akses yang tidak sama terhadap pelayanan pemerintah. Perbedaan akses ini menjadi sebab bagi ketidakmerataan pemanfaatan pelayanan pemerintah.

Perbaikan pelayanan pemerintah dengan modernisasi organisasi dan birokrasi semata tanpa memperhatikan hubungan antara akses dan struktur sosial serta lingkungan organisasi, akan menemui kegagalan.

Birokrasi pelayanan dalam kenyataannya menjadi sumber bagi ketidakmerataan akses tersebut. Lebih lanjut dijelaskan bahwa "akses" dapat dijadikan konsep untuk mengukur kemampuan organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan serta kemampuannya untuk mengurangi ketimpangan dalam pelayanan umum. Konsep akses ini meliputi akses kepada proses pembuatan keputusan penentuan lokasi publik dan akses dalam birokrasi, penentu pendistribusian pendapatan.

Sebagai alat ukur merata tidaknya pelayanan publik suatu organisasi pemerintah, konsep akses memang sangat tepat untuk dipakai. Namun untuk melaksanakan tindak lanjut yaitu meningkatkan akses masyarakat dalam hal menikmati pelayanan publik sungguh tidak mudah. Karena itu, hal ini berarti membutuhkan biaya yang sangat besar buat penambahan subsidi bagi pelayanan umum, pembangunan sarana dan fasilitas pelayanan publik di seluruh wilayah tanah air, penyediaan tenaga operasionalnya dan dalam waktu lama untuk memecahkan masalah pelayanan umum yang bersifat lebih mendesak, yaitu masalah kualitas pelayanan umum yang kurang memuaskan.

Peningkatan kualitas pelayanan umum ditandai oleh peningkatan karya (*performance improvement*) yang secara konseptual dapat dilakukan dengan berbagai cara, yakni melalui perbaikan dan peningkatan : efisiensi; efektivitas; kualitas; kreativitas; dan manajemen. Apabila hal tersebut berhasil dilaksanakan maka akan terjadi peningkatan produktivitas yang pada gilirannya akan membuahkan manfaat bagi banyak pihak. Bagi organisasi pemerintah, manfaat yang diperoleh

dengan perbaikan produktivitas antara lain pelayanan pelanggan (masyarakat) menjadi lebih responsif (lihat Atmosoprpto, 2001:8). Di sini peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui organisasi dan aparatur (Hidayat dan Sucherly, 1986:86).

Akan tetapi mengukur produktivitas sektor publik memang tidak mudah. Kesulitan akan muncul karena anggapan tentang pengukuran produktivitas di sektor jasa dan pengukuran produktivitas di sektor produksi barang seringkali metode pengukurannya dianggap sama. Sebagai penghasil barang wujudnya jelas, produsen barang lebih mudah memakai pengertian dan cara mengukur keluaran (output). Dengan menghitung berapa jumlah barang yang diproduksi dan berapa nilainya, kemudian dibandingkan dengan biaya yang telah dikeluarkan. Sebagai penghasil jasa, sudah tentu organisasi pelayanan publik tidak dapat menggunakan cara tersebut. Sebab output sektor pelayanan publik tidak mudah untuk diukur secara kuantitatif. Namun demikian, produktivitasnya dapat diukur dengan memperbandingkan "biaya yang dikeluarkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan" terhadap "biaya yang semestinya diperlukan" (Atmosoeprpto, 2001:7).

Selain itu dapat pula dipakai ukuran dengan memperbandingkan "realisasi" dan "target" yang ingin dicapai. Konsep pengukuran dengan memperbandingkan kedua hal tersebut adalah "efektifitas". Konsep ini sebetulnya lebih berorientasi ke segi keluaran. Dilihat dari sudut birokrasi, upaya untuk mengejar target adalah rasional karena makin besar ratio

antara realisasi dibandingkan dengan target berarti makin tinggi tingkat efektivitas pelayanan jasa pemerintah.

Aparatur yang terpaku pada pencapaian target, biasanya menjadi kurang peka terhadap masalah lain yang juga penting, yaitu berkaitan dengan penggunaan masukan secara optimal. Seperti target yang terealisasi telah memuaskan konsumen atau belum, apakah ada keluhan atau tidak, dan sebagainya. Oleh karena itu konsep efektivitas kurang tepat dipakai sebagai alat ukur dalam pelayanan publik. Selain itu karena efektivitas dan efisiensi di lain pihak, dapat saja berarti apabila terlalu mengejar efisiensi maka efektivitas akan relatif rendah.

Oleh karena itu penilaian atau evaluasi terhadap pelayanan publik tidak dapat hanya terfokus pada hasil akhirnya saja, tetapi juga dari cara atau metode serta proses yang dijalankan pelayan umum tersebut. Sebab dari metode serta proses pelayanan itulah kegiatan pemberian pelayanan mulai dari awal sampai hasil akhir pelayanan dan segala ketidak beresan dapat dilacak sejak dini. Dari sini pula dapat diketahui fungsi-fungsi manajemen yang telah dijalankan dengan baik atau belum dijalankan.

Selain itu pengukuran kriteria persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan juga dapat mengikuti pendapat seperti yang dikemukakan oleh Morgan dan Murgatroyd (1994) dalam Warella (1997:18) sebagai berikut :

1. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan dengan tepat waktu.
2. *Responseveness*, yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang mereka harapkan.

3. *Competence* yaitu menyangkut pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pelayanan.
4. *Acces*, yaitu kemudahan untuk melakukan kontak dengan lembaga penyedia jasa.
5. *Courtesy* yaitu sikap sopan, menghargai orang lain, penuh pertimbangan dan penuh persahabatan.
6. *Communication* yaitu selalu memberikan informasi yang tepat kepada pelanggan dalam bahasa yang mereka pahami, mau mendengarkan mereka yang berarti menjelaskan tentang pelayanan, dan kemungkinan pilihan, biaya, jaminan pada pelanggan bahwa masalah mereka akan ditangani.
7. *Credibility* artinya dapat dipercaya, jujur, dan mengutamakan kepentingan pelanggan.
8. *Security* artinya bebas dari resiko, bahaya dan keragu-raguan.
9. *Understanding the customer* artinya berusaha untuk mengenal dan memahami kebutuhan pelanggan dan menaruh perhatian pada mereka secara individual.
10. *Appearance, presentation* yaitu penampilan dari fasilitas fisik, penampilan personil, dan peralatan yang dipergunakan.

Pendapat Morgan dan Murgatroyd di atas memiliki persamaan dengan pendapat dari beberapa pakar yang lain seperti : Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (dalam Wasistiono ,2001:57; Agus Dwiyanto,2002:51), walaupun dengan bahasa yang berbeda. Zeithaml, et.al mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dapat dilihat dari aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih misalnya komputer, penampilan aparat yang menarik di mata pengguna jasa, seperti seragam dan aksesoris, serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Tambahan kriteria kualitas pemberian pelayanan penulis temukan dari pendapat De Bettignies (dalam Atmosoeperto,2001:74) yaitu : *Responsibility*. De Bettignies memberi pengertian responsibility (tanggung jawab) yaitu bagaimana pegawai merasakan tanggung jawab secara individu yang dilimpahkan padanya; bahwa mereka bisa melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya tanpa harus dicek oleh atasannya setiap saat. Hebert J.Spiro dalam *Responsibility in Government : Theory and Practise* (1969) yang dikutip oleh Ndraha (1998:28) mendefinisikan *responsibility* sebagai "perhitungan atau laporan yang disampaikan kepada atasan atau pemberi kuasa oleh bawahan atau yang diberi kuasa sepanjang kekuasaan yang diterimanya". Dengan demikian dalam pengertian responsibility ini terkandung pengertian prosedur pelaksanaan tugas, kepastian penanggung jawab dan kepastian biaya yang dikenakan pada pelanggan.

Kesemua kategori kualitas seperti yang disampaikan oleh Morgan dan Murgatroyd maupun seperti yang disampaikan oleh Berry, Zeithami dan Parasuraman tersebut, pada dasarnya menunjukkan bahwa untuk menggambarkan secara jujur setiap pelayanan umum, pengukuran yang beragam sangatlah diperlukan. Sungguh menantang bahwa banyak analis mencoba mengembangkan suatu indeks kualitas pelayanan umum. Akan tetapi kalau dikaitkan dengan pelayanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi kriteria tersebut nampaknya dapat dikembangkan lagi. Walaupun pajak dan retribusi merupakan suatu sarana sistematis dari pemerintah untuk memperoleh pendapatan, namun tidak boleh dilakukan secara

semena-mena karena bisa menimbulkan konflik dan mengganggu *macro economy policy* (Pandiangan, 2002:13; Sidik,2002:40).

Untuk itu Adam Smith (dalam Pandiangan,2002:12) mengemukakan asas *the four maxims* yang patut juga diacu dan diterapkan dalam pelayanan perpajakan, yaitu :

1. Kesamaan dan keseimbangan (*equality*),
2. Kepastian hukum (*certainty*),
3. Kenyamanan untuk membayar (*convenience*),
4. Efisiensi (*efficiency*).

Berdasarkan asas yang dikemukakan oleh Adam Smith tersebut dapat disimpulkan bahwa pemerintah maupun masyarakat mempunyai posisi tawar (*bargaining power*) yang sama kuatnya untuk menentukan bagaimana sebaiknya pajak harus diterapkan, yaitu siapa yang dikenakan pajak, apa yang dikenakan pajak, kapan dikenakan, berapa yang harus dibayar, dan sebagainya. Kepastian tersebut telah berlaku di Indonesia. Sebab dalam UUD 1945 pasal 23 ayat (2) telah diamanatkan bahwa, "Segala pajak untuk keperluan negara berdasarkan undang-undang". Hal ini berarti untuk pajak pusat, hal-hal yang mendasar ditetapkan oleh pemerintah pusat bersama-sama dengan rakyat melalui wakilnya yang duduk di DPR dalam bentuk UU. Sedangkan untuk pajak daerah, ditetapkan oleh pemerintah daerah bersama-sama dengan rakyat melalui wakilnya di DPRD dalam bentuk Peraturan Daerah (Perda) sebagai pelaksanaan UU Nomor 18 tahun 1997 jo. UU Nomor 34 tahun 2000.

Adanya dua pihak (pemerintah dan rakyat) yang selalu bersinggungan mengenai pajak, bukanlah hal yang mudah menyamakan persepsi secara bersama. Sehingga agar pengenaan dan penarikan pajak dapat berjalan sebagaimana mestinya, harus didukung oleh suatu sistem yang baik pula. Suatu sistem yang baik harus berpedoman kepada hal yang mengacu kepada kepentingan semua pihak yang berkaitan. Glenn P. Jenkins dan Gangadhar P. Sukla (dalam Pandiangan,2002:12) memberikan prinsip dari suatu sistem perpajakan yang baik adalah :

1. *benefit principle of taxation*
2. *ability to pay principle*
3. *economic efficiency*
4. *economic growth*
5. *revenue adequacy*
6. *stability*
7. *simplicity*
8. *low administration and compliance costs*
9. *neutrality*

Sedangkan Hector S. De Leon (dalam Pandiangan,2002:12) mengatakan bahwa prinsip dasar dari suatu sistem perpajakan yang baik adalah :

1. *fiscal adequacy*
2. *equality or theoretical justice*
3. *administration feasibility*

Jadi dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa ada kriteria keadilan yang dapat digunakan untuk mengetahui kualitas sebuah pelayanan. Prinsip keadilan dalam pemberian pelayanan ini juga senada dengan yang disampaikan oleh Frederickson (1988:57) bahwa "Keadilan dapat dijadikan standar bagi para administrator negara untuk menilai dan

menguji perilaku dan keputusan-keputusan mereka". Pertimbangan itu pulalah yang menyebabkan Keputusan Menpan Nomor 06 tahun 1995 tentang Pedoman Penganugerahan Piala Abdisatyabhakti bagi Unit Kerja/Kantor Pelayanan Percontohan menggunakan pula kriteria keadilan, untuk menggambarkan cakupan/jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diberlakukan secara adil bagi seluruh lapisan masyarakat. Sedangkan Suprajogo (2001:53-54) memberikan pengertian keadilan dalam pelayanan publik apabila aparatur birokrasi pemerintah dalam pemberian pelayanan publik dapat bersikap netral dan tidak diskriminatif. Dalam pemberian pelayanan publik hendaknya perbedaan suku, ras, dan atau agama tidak boleh melatarbelakangi tendensi tindakan yang akan menghalangi bagi seorang aparatur birokrasi untuk melayani masyarakat.

Pendapat tersebut di atas dapat dijadikan acuan dalam sistem perpajakan yang diterapkan di Indonesia, baik pajak pusat maupun pajak daerah. Sistem perpajakan yang baik, akan mendorong masyarakat untuk melaksanakan kewajibannya dengan baik pula. Oleh karena itu sudah sewajarnya apabila pelayanan pemerintah terhadap wajib pajak dilaksanakan melalui penerapan sistem perpajakan yang baik. Pelayanan pemerintah yang baik terhadap wajib pajak dan wajib retribusi akan menyebabkan tumbuhnya kesadaran wajib pajak dan wajib retribusi untuk memebuhi kewajibannya. Oleh karena itu sudah sepantasnya dalam pemberian pelayanan kepada wajib pajak dan wajib retribusi pemerintah memperhatikan kriteria kualitas pelayanan publik.

Terkait dengan penelitian ini maka kriteria-kriteria tersebut dapat pula dipakai untuk mengetahui peningkatan pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Peranan Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan secara keseluruhan diukur dari keberhasilannya dalam memberikan pelayanan secara baik dan memuaskan. Masyarakat menilai Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan dari kemampuan aparat serta daya tanggap atau kemampuan beradaptasi dalam memberikan pelayanan melalui perubahan-perubahan yang dilakukan dalam rangka menciptakan pelayanan yang cepat, lancar dan tepat waktu.

Dari uraian di atas maka dapatlah penulis mengambil kriteria yang dapat dipergunakan menilai variabel kualitas pelayanan dalam penelitian ini yaitu :

1. Responsivitas antara kebijakan organisasi dengan kebutuhan masyarakat (Morgan dan Murgatroyd,1994; Zeithaml, Berry, dan Parasuraman,1992; Kennedy dan Young,1994).
2. Responsibilitas terhadap pelaksanaan kegiatan oleh organisasi publik /pemerintah (De Bettignies; Spiro; Agus Dwiyanto, 2002).
3. Produktivitas untuk memproduksi jumlah dan mutu output sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Atmosoeperto, 2001; Agus Dwiyanto,2002).
4. Keadilan yaitu pemberian pelayanan oleh pemerintah meliputi cakupan yang merata dan diberlakukan secara adil (Adam Smith; Kep. Men PAN 06/1995; Frederickson, 1980;Suprajogo ,2001).

Hubungan Faktor Internal dan Faktor Eksternal Dengan Kualitas Pelayanan

Sesuai dengan teori sistem, maka suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh faktor intern dan faktor ekstern (lihat Steers, 1980:8-9). Dikaitkan dengan organisasi pelayanan publik, agar dapat memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat dipengaruhi oleh beberapa faktor tersebut juga. Dari segi faktor internal, hal yang mempengaruhi pelayanan publik kepada masyarakat adalah kemampuan aparat,fasilitas pelayanan serta sumber daya yang tersedia. Sedangkan menurut Sofian Effendi (1986:14), ada dimensi birokratis administratif yang mampu mempengaruhi pelayanan publik yaitu sistem dan prosedur serta derajat sentralisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka secara keseluruhan dapat diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelayanan publik adalah :

1. Sistem dan prosedur administrasi;
2. Kemampuan aparat;
3. fasilitas pelayanan;
4. Sumber daya yang tersedia;
5. Derajat spesialisasi.

Setiap organisasi senantiasa memerlukan upaya pembaharuan dan penyempurnaan untuk menghadapi situasi lingkungan yang terus berubah sepanjang waktu. Perubahan situasi politik, ilmu pengetahuan, teknologi, sosial, ekonomi, keamanan, dan lain-lain adalah perubahan

yang setiap hari dirasakan dan dihadapi oleh organisasi. Perubahan yang terjadi dalam masyarakat akan mempengaruhi kehidupan organisasi. Suatu organisasi dapat berkembang dan maju apabila dapat dengan cepat menanggapi perubahan yang terjadi. Perubahan tersebut dapat terjadi karena adanya tuntutan, keinginan, dan kebutuhan apa dan dengan siapa organisasi berinteraksi. Dalam hal ini Siagian (1995:4) menyatakan bahwa :

Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam organisasi adalah tantangan masa depan, perubahan dalam konfigurasi tenaga kerja, tindakan pendidikan para pekerja, teknologi, situasi perekonomian, berbagai kecenderungan sosial, faktor geo politik, persaingan, pelestarian lingkungan, dan lain-lain.

Oleh karena itu organisasi harus memiliki kemampuan beradaptasi serta kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Dengan demikian organisasi tersebut dapat mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan untuk menuju kepada keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Sehubungan dengan konsep kemampuan menyesuaikan diri, Steers (1980:12) mengatakan : "Keluwesan adaptasi adalah kemampuan sebuah organisasi untuk mengubah prosedur standar operasinya jika lingkungannya berubah, untuk mencegah kebekuan terhadap rangsangan lingkungan". Dari pendapat tersebut terlihat bahwa fleksibilitas berkaitan erat dengan adaptasi, artinya organisasi yang dapat menyesuaikan diri maka organisasi tersebut akan semakin fleksibel dan luwes dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan sebagai sebuah organisasi pelayanan publik yang berorientasi kepada kepuasan masyarakat khususnya WP/WR, dituntut untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya. Untuk dapat memberikan pelayanan dengan baik maka sistem dan prosedur pelaksanaan tugas di Dispenda juga semestinya disempurnakan untuk dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Louise A.Allen (dalam Moenir,2000:106) memberikan keterangan bahwa "procedures prescribe the manner or method by which work is be performed". Jadi prosedur dibuat untuk memperlancar mekanisme kerja. Apabila suatu prosedur telah dibuat lalu diterapkan dan ternyata hasilnya baik memenuhi maksud, maka ia dibakukan menjadi prosedur tetap atau dalam istilah manajemen "standard operating procedures". Dengan pembakuan prosedur, maka makin kuat kedudukan prosedur dalam pencapaian tujuan.

Menurut Moenir (2000:107), perubahan atas prosedur dilakukan apabila terjadi perubahan organisasi, baik melalui perluasan kerja (job enlargement), pemadatan kerja (job enrichment), atau penggunaan peralatan baru karena desakan perkembangan teknologi. Dalam kaitannya dengan pemberian pelayanan kepada masyarakat, maka perubahan prosedur yang dilakukan adalah dalam rangka memenuhi kepuasan masyarakat.

Masyarakat atau klien biasanya mencari cara yang termudah sehingga prosedur pelayanan berbelit-belit serta tidak jelas akan menyebabkan masyarakat menjauhi pelayanan publik. Oleh karena itu

dalam situasi seperti perkembangan organisasi dan ekonomi, sistem prosedur harus mengikuti perubahan situasi tersebut.

Di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan hal tersebut sudah dilaksanakan, yaitu melalui melalui penerapan kebijakan Sistem dan Prosedur Manual Pendapatan Daerah (Mapatda). Sisdur Mapatda ini merupakan pengganti dari ketentuan kebijakan Manual Administrasi Pendapatan Daerah (Mapenda). Perubahan dari Mapenda menjadi Sisdur Mapatda ini diatur melalui Keputusan Menteri dalam Negeri Nomor 23 Tahun 1989 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan daerah Tingkat II. Keputusan tersebut merupakan landasan bagi penyelenggaraan pengelolaan pendapatan daerah serta pada pelaksanaan tugas di Dispenda Kabupaten.

Kebijakan Sisdur Mapatda lebih menekankan pada unsur keadilan dengan menerapkan *self assesment system*, yaitu para wajib pajak/wajib retribusi (WP/WR) itu sebagai pihak yang aktif dalam melaksanakan kewajiban pajaknya, mulai dari mendaftarkan dirinya sebagai WP/WR, menghitung, menetapkan dan membayar pajaknya, serta melaporkannya dengan surat pemberitahuan (SPT) ke Dinas Pendapatan Kabupaten /Kota dimana dia berada.

Maksud dari penyusunan Sisdur Mapatda sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri dalam Negeri Nomor 23 Tahun 1989 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan daerah Tingkat II adalah :

- a. Menciptakan perangkat untuk keseragaman gerak langkah yang merupakan rincian materi di bidang administrasi sumber-sumber

pendapatan daerah, serta menyatukan penafsiran yang berbeda mengenai ketentuan-ketentuan yang berlaku tentang pendapatan daerah.

- b. Menyediakan informasi bagi semua pihak yang berkepentingan baik terhadap WP/WR maupun pihak lain yang berhubungan dengan penyelenggaraan pajak/retribusi daerah dan PBB, baik mengenai hak, kewajiban, wewenang maupun tanggung jawab masing-masing.

Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan Sisdur Mapatda ini adalah :

- a. Sebagai penuntun, pedoman dan petunjuk praktis bagi aparatur bidang pendapatan daerah.
- b. Meningkatkan ketrampilan aparatur pelaksana di bidang pendapatan daerah.
- c. Meningkatkan kegiatan pengawasan internal pada masing-masing fungsi dan sebagai standar pelaksanaan operasional bagi pimpinan pelaksana dan penanggung jawab dari kegiatan/pekerjaan.
- d. Meningkatkan dayaguna dan hasil guna dari setiap kegiatan dalam penyelenggaraan PAD dan pemungutan PBB.

Sehingga dapat dipahami bahwa kebijakan Sisdur Mapatda ini pada hakekatnya bertujuan untuk mengingatkan tertib administrasi dan mempermudah tugas pelayanan kepada masyarakat guna meningkatkan pendapatan daerah. Penyelenggaraan perpajakan/retribusi daerah adalah merupakan suatu rangkaian kegiatan-kegiatan dalam suatu proses, maka penyusunan Sisdur perpajakan/retribusi daerah didasarkan pada azas

fungsional yang menghubungkan/mengkaitkan tiap kegiatan yang ada pada tiap fungsi dalam penyelenggaraan perpajakan/retribusi daerah. Sehingga pengawasan internal akhirnya dapat menghasilkan suatu produk sesuai dengan yang direncanakan yaitu tercapainya tertib administrasi dan pelayanan kepada masyarakat dalam meningkatkan pendapatan daerah.

Keberhasilan pelaksanaan Sisdur Mapatda ini ditentukan oleh aparaturnya. Sebab sebaik-baiknya suatu sistem akan kembali kepada manusia pelaksana sistem tersebut (Rasyid dan Syahril Tanjung, 1997:27). Kemampuan aparat akan menjadi syarat utama bagi penyelesaian suatu tugas. Tanpa dibekali kemampuan yang memadai, maka aparat akan mengalami kesulitan atau hambatan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.

Selain faktor internal tersebut, terdapat pula faktor eksternal yang mempengaruhi pencapaian tujuan suatu organisasi. Ndraha (1989:143) menyebutkan antara lain pengaruh faktor lingkungan sosial. Lingkungan sosial tersebut adalah dukungan masyarakat di mana organisasi tersebut berada dan beraktivitas.

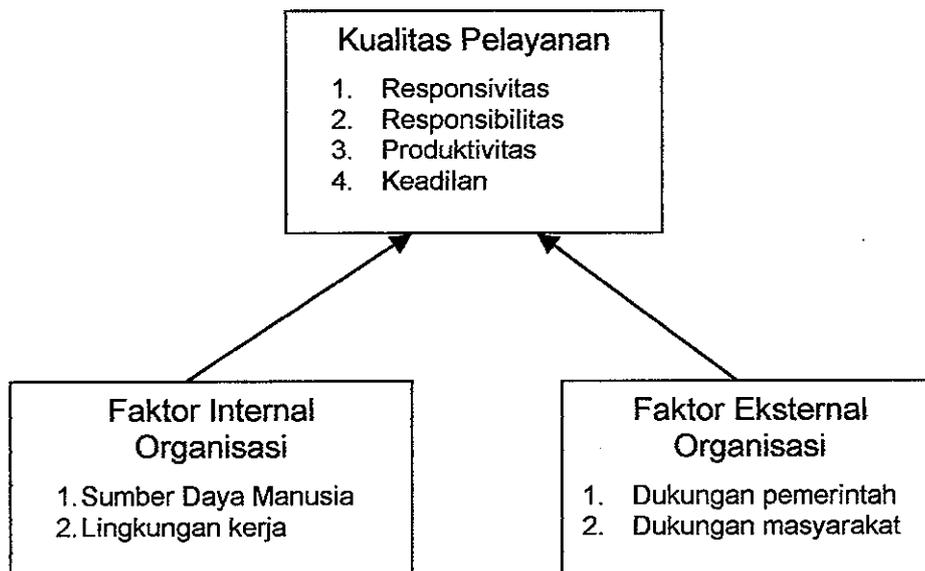
Steers (1980:8) menyebut faktor ekstern tersebut yaitu sebagai semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap keputusan dan tindakan organisasi. Contoh dari lingkungan eksternal ini menurut Steers dapat berupa kondisi ekonomi dan pasar serta peraturan pemerintah. Dikaitkan dengan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan maka peraturan pemerintah

baik yang dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten yang memiliki pengaruh signifikan.

Berdasarkan pengkajian teoritis yang telah penulis uraikan di atas maka dapatlah penulis gambarkan kerangka pemikiran penelitian ini dengan ilustrasi sebagai berikut :

Gambar 4

Kerangka Pemikiran Penelitian Kualitas Pelayanan
Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan



B. Penelitian yang Relevan

Ada beberapa penelitian yang pernah dilakukan untuk mengkaji penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah. Penelitian yang bertujuan untuk mengkaji responsivitas dan responsibilitas pelayanan instansi pemerintah telah dilakukan oleh Institut Ilmu Pemerintahan (IIP) bekerja sama dengan Pemda DKI Jakarta (1998). Kajian penelitian tersebut difokuskan kepada perilaku aparatur pemerintah dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat di DKI Jakarta. Lokasi penelitian adalah di Kelurahan dalam wilayah DKI Jakarta, dengan responden penelitian yaitu aparatur pemerintah kelurahan dan warga masyarakat. Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa daya tanggap (responsivitas) dan tanggung jawab (responsibilitas) aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat masih rendah. Rendahnya responsivitas dan responsibilitas aparatur ini disebabkan pemahaman aparatur kelurahan tentang pelayanan masih sangat dangkal. Pelayanan selalu dipandang dari perspektif hubungan penguasa – rakyat, sehingga pelayanan diartikan sangat kaku dan dengan orientasi tugas yang sangat kuat. Akibatnya pelayanan yang berada di luar alur perintah dan tugas tidak akan dilaksanakan.

Studi tentang produktivitas dari berbagai organisasi pelayanan publik juga telah cukup banyak dilakukan. Penelitian Borcheding (dalam Agus Dwiyanto, dkk, 1993:15) yang membandingkan efisiensi organisasi swasta dan birokrasi pemerintah mencatat bahwa dari 50 kasus

pelayanan publik yang diteliti, ternyata 40 diantaranya menunjukkan bahwa penyediaan pelayanan oleh sektor swasta ternyata lebih efisien daripada penyediaan yang diberikan oleh birokrasi pemerintah. Hanya tiga kasus yang ditemuinya, yaitu : pelayanan listrik, rumah sakit veteran dan pengambilan sampah, birokrasi pemerintah menunjukkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi dari sektor swasta. Kasus yang lain menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan efisiensi dalam penyediaan pelayanan antara sektor swasta dan birokrasi pemerintah. Sementara dua kasus yang lain menunjukkan hasil yang tidak jelas sehingga kesimpulan tentang sektor mana yang lebih efisien tidak bisa diketahui. Kendati dalam studinya ini Borcheding menemukan bahwa sektor swasta cenderung lebih efisien daripada sektor pemerintah, tetapi Borcheding mengingatkan bahwa dalam melakukan perbandingan bukan hanya biaya produksi yang harus dibandingkan, tetapi juga biaya lainnya seharusnya juga diperhitungkan.

Hasil penelitian lainnya yang menunjukkan rendahnya produktivitas dinas-dinas dan birokrasi pemerintah bisa dilihat dalam laporan penelitian Ross dan Marsden (dalam Agus Dwiyanto, dkk, 1993:18-20). Penelitian Ross dan Marsden menemukan kecenderungan bahwa kinerja swasta dalam penyelenggaraan pelayanan publik lebih baik dari yang dimiliki oleh birokrasi pemerintah. Yang menarik untuk dikaji disini adalah mengapa sektor swasta baik perusahaan-perusahaan ataupun lembaga swadaya masyarakat memiliki kemampuan untuk beroperasi lebih efisien dan memiliki kinerja yang lebih tinggi dari dinas-dinas dan birokrasi

pemerintah. Pertanyaan tersebut dijawab oleh penelitian Wolf, Jr (1988) yang menyatakan bahwa salah satu sumber kegagalan birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik secara efisien adalah tiadanya hubungan antara biaya (*cost of service*) dan perolehan (*revenues*). Tiadanya kaitan yang jelas antara biaya dengan perolehan itu juga mengakibatkan kecenderungan birokrasi pemerintah untuk selalu menaikkan biaya pelayanan.

Tiadanya hubungan antara biaya dan perolehan itu jelas cenderung mempengaruhi sikap para pejabat birokrasi terhadap pentingnya efisiensi. Dorongan untuk menekan pemborosan dalam penyelenggaraan pelayanan publik menjadi sangat kecil. Apalagi kalau dalam penentuan anggaran penyelenggaraan pelayanan publik biaya produksi kurang diperhatikan. Ini hasil penelitian Niskanen (1982) yang menunjukkan kecenderungan di kalangan birokrasi pemerintah untuk selalu meningkatkan anggaran belanjanya terlepas dari apakah secara obyektif memang kenaikan biaya itu diperlukan. Akibatnya, maka menjadi sangat wajar kalau pemborosan lebih mudah terjadi dalam birokrasi swasta daripada birokrasi pemerintah.

Sebaliknya di dalam organisasi swasta, keuntungan akan selalu berhubungan dengan biaya produksi. Keuntungan suatu perusahaan akan meningkat sebanding dengan kemampuan perusahaan itu dalam menekan biaya produksi. Semakin efisien perusahaan itu, maka keuntungan yang diperoleh akan semakin besar. Kaitan yang erat antara biaya dan perolehan itu memberi insentif kepada perusahaan swasta untuk selalu

meningkatkan efisiensinya. Karena itu setiap perusahaan akan selalu mencari alat dan cara untuk meningkatkan produktivitasnya. Perbedaan kondisi inilah yang membedakan antara organisasi swasta dan organisasi pemerintah. Organisasi swasta cenderung berorientasi kepada produktivitas dan efisiensi, sementara kelambanan dan kemandekan seringkali mencirikan organisasi pemerintah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Perspektif Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-analitik dengan teknik pendekatan secara kualitatif. Dalam penelitian ini penulis mengikuti pendapat Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2001:3) mengenai teknik pendekatan kualitatif yaitu : "Prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati". Selain itu penulis memperhatikan juga penyampaian dari Muhajir (1989:162) serta (Marzali, 1980:14) bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian melalui pengujian yang mendalam dan memerinci dari suatu konteks, dari satu obyek, dari suatu kumpulan dokumen atau dari satu kejadian khusus, untuk mendapat pemahaman yang mendalam, holistik, mengabaikan representatif subyek peneliti terhadap responden, tidak menggunakan sampel besar, dan tidak dianalisa dengan angka secara statistik. Oleh karena itu melalui penelitian ini peneliti ingin memberikan gambaran keadaan yang aktual dengan jalan mengumpulkan data berupa kata-kata, menyusun, menganalisa, dan menginterpretasi-kannya.

Dalam usaha memperoleh informasi, dilakukan usaha pengamatan atau observasi. Untuk menguji kebenaran suatu pengamatan, peneliti dituntun oleh pengetahuan teori untuk dapat memberikan gambaran mengenai kenyataan-kenyataan yang perlu diperhatikan. Penggambaran

dari kenyataan-kenyataan (fakta) tersebut ditafsirkan menurut pandangan subjektif objek (orang) yang diteliti. Bagaimana mereka memberi makna pada kenyataan atau gejala itu menurut nilai-nilai mereka. Dalam konteks ini dapat ditangkap fakta apakah faktor-faktor yang mempengaruhi pelayanan Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Tabanan terhadap WP/WR ?

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif. Alasan penulis menggunakan metode tersebut adalah agar dapat mengumpulkan sebanyak mungkin informasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi serta untuk mengetahui bagaimana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi daerah. Informasi yang diperoleh tersebut diharapkan akan didapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi serta pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi daerah.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian penulis ditetapkan dengan mengikuti cara Spradley (dalam Sanapiah,1990:42) yaitu dengan membatasi fokus/masalah penelitian pada permasalahan yang mempunyai cukup kaya sandaran teori dalam khasanah pengetahuan yang sudah ada atau bersandar pada pertimbangan *theoretical interest*. Berdasarkan cara Spradley tersebut maka fokus penelitian ini bermaksud mengeksplorasi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi serta untuk mengetahui bagaimana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan pada wajib pajak dan wajib retribusi daerah. Adapun fokus tersebut akan bersandar pada teori-teori yang sudah ada menyangkut tentang kualitas pelayanan.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah di Kabupaten Tabanan. Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan :

1. Pajak dan retribusi memberikan kontribusi yang dominan dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Tabanan, sehingga pelayanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi perlu ditingkatkan.
2. Karena penulis saat ini bertugas sebagai pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan.

D. Fenomena yang Diamati

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah penulis uraikan di atas, maka fenomena yang diamati dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Kualitas pelayanan dalam penelitian ini diberi pengertian sebagai kemampuan organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan untuk memberikan pelayanan yang dapat memuaskan masyarakat khususnya para wajib pajak dan wajib retribusi, baik melalui layanan teknis maupun layanan administrasi.

Untuk mengukur kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, adalah *Responsivitas*, *responsibilitas*, *Produktivitas*, dan *Keadilan* . Adapun pengertian dari konsep tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

D.1. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas di sini menunjuk pada keselarasan antara kebijakan dengan kegiatan pelayanan sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

D.2. Responsibilitas

Responsibilitas di sini menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan suatu organisasi publik telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi, baik yang implisit atau eksplisit.

D.3. Produktivitas

Produktivitas di sini menjelaskan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output yang sesuai dengan permintaan masyarakat.

D.4. Keadilan

Keadilan disini menjelaskan bahwa pemberian pelayanan oleh organisasi publik meliputi cakupan/jangkauan yang merata dan diberlakukan secara adil bagi seluruh lapisan masyarakat.

Selanjutnya apabila dioperasionalkan maka masing-masing dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Responsivitas, dapat dilihat dari kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah dalam rangka memberikan pelayanan yang berkualitas, yaitu Penerapan sistem Manual Administrasi Pendapatan Daerah (MAPATDA) dalam administrasi perpajakan/retribusi, membuat aturan tentang pajak dan retribusi daerah yang penetapan tarifnya disesuaikan dengan kemampuan dan perekonomian masyarakat, dan meningkatkan pemahaman serta kesadaran wajib pajak/wajib retribusi.

2. **Responsibilitas**, dapat dilihat dari prosedur/tata cara, persyaratan untuk mendapatkan pelayanan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, dan transparansi dalam pengenaan tarif/biaya.
3. **Produktivitas**, menggambarkan tentang kemampuan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan untuk menyelesaikan pelayanan atau produk sesuai dengan permintaan wajib pajak/wajib retribusi. Ukuran produktivitas di sini meliputi semangat dan orientasi petugas dalam memberikan pelayanan, jumlah kegiatan penyuluhan, lamanya waktu untuk memproses pelayanan, serta jumlah wajib pajak/wajib retribusi yang dapat dilayani oleh petugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan.
4. **Keadilan**, mengandung arti bahwa cakupan/ jangkauan pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan tidak membeda-bedakan wajib pajak/wajib retribusi yang akan dilayani, yang meliputi keadilan dalam pengenaan tarif/biaya, keadilan dalam pemberian informasi, dan tidak diskriminasi.

Dengan mengamati fenomena tersebut di atas, penulis selanjutnya akan menganalisis untuk dapat memberikan pemecahan terhadap permasalahan penelitian yaitu faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi serta bagaimana faktor-faktor

tersebut berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan pada wajib pajak dan wajib retribusi daerah.

E. Jenis dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data. Sedangkan data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumber data.

Adapun sumber data tersebut adalah :

1. Data primer, diperoleh melalui Informan, yaitu orang-orang yang diamati dan memberikan data berupa kata-kata atau kalimat pernyataan. Informan tersebut adalah wajib pajak dan wajib retribusi yang menerima pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan.
2. Data sekunder, diperoleh dari perpustakaan yaitu data yang didapatkan dari buku-buku literatur sebagai pendukung utama dalam penulisan ini. Data yang lain juga didapat dari arsip, sebagai sumber data dalam bentuk dokumen, foto, data statistik dan naskah-naskah yang telah tersedia dalam lembaga/instansi yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian dengan metode kualitatif menurut Sugiono (2001:4) yaitu suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alami, maka peneliti adalah sebagai instrumen kunci (lihat juga Moleong,2001:4;Sanapiah,1990:19). Peneliti merupakan Instrumen kunci/ utama, karena peneliti sendirilah yang menentukan keseluruhan skenario penelitian, serta langsung turun ke lapangan melakukan pengamatan dan wawancara dengan informan.

Penggunaan peneliti sebagai instrumen penelitian bertujuan untuk mendapatkan data yang *valid* dan *reliable*. Namun untuk membantu kelancaran dalam melaksanakannya, penelitian ini juga didukung oleh instrumen pembantu sebagai panduan wawancara. Oleh karena itu, sebelum turun ke lapangan maka peneliti akan membuat panduan wawancara untuk memudahkan pelaksanaan penelitian di lapangan.

G. Pemilihan Informan (sampel)

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu dengan menunjuk langsung responden yang dikategorikan mampu memberikan informasi atau terlibat langsung dengan fokus permasalahan yang akan diteliti. Dengan kata lain informan yang dipilih adalah informan kunci (*key informan*) yang pengetahuan dan keterlibatan mereka dengan permasalahan penelitian tidak diragukan lagi. Pemilihan responden atau informan secara "puposive" oleh peneliti didasarkan atas pertimbangan :

1. mereka merupakan pembayar pajak atau retribusi dan menerima pelayanan dari petugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan secara rutin.
2. mereka mempunyai kemampuan intelektual untuk memberikan gambaran umum dan pengetahuan tentang masalah yang diteliti.
3. mereka terlibat dalam penerimaan pelayanan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan.

Berdasarkan pertimbangan di atas, maka pihak yang diwawancarai penulis bagi ke dalam dua kelompok. Pertama, adalah kelompok target, yang terdiri dari pembayar pajak dan retribusi yang penulis tetapkan secara "purposive". Kedua, adalah kelompok kontrol yang terdiri dari pejabat atau petugas pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Jumlah kelompok target dapat bertambah dengan metode "snow ball", dimana jumlah informan ditambah bila ada informan yang dipandang memiliki yang diperlukan dalam penelitian ini.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam pemilihan informan kunci / utama adalah sebagai berikut :

Sebelum mengumpulkan data maupun informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, langkah pertama yang penulis lakukan adalah memupuk hubungan baik dengan calon informan. Hal ini sejalan dengan apa yang dianjurkan oleh Spradley (dalam Sanapiah, 1990:54) bahwa yang terpenting adalah terjadinya hubungan yang harmonis antara peneliti dengan informan (wajib pajak hotel, wajib pajak restoran, wajib pajak reklame, dan wajib retribusi pasar). Dengan demikian akan terjadi arus

bebas dan keterusterangan dalam komunikasi informasi yang berlangsung, tanpa kecurigaan apapun dan tanpa upaya untuk saling menutup diri.

Penulis melakukan penelitian ini pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, karena permasalahan yang penulis teliti berkaitan dengan tugas dan fungsi Dinas Pendapatan khususnya dalam pemberian pelayanan kepada wajib pajak dan wajib retribusi. Posisi penulis yang saat ini bertugas di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengadakan kontak atau beramah-tamah dengan calon informan. Meskipun demikian dalam posisi penulis sebagai peneliti, penulis berusaha mengikuti petunjuk Singha (1989) yaitu menempatkan diri sebagai pengamat yang terlibat atau *observer as participant*.

Langkah kedua, penulis sebagai peneliti adalah ikut duduk dan mengamati serta membantu melayani proses pemberian pelayanan kepada wajib pajak dan wajib retribusi. Dalam kesempatan ini peneliti mencari informan kunci yang menurut pengamatan penulis memiliki banyak pengetahuan tentang pelayanan yang diberikan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan kepada wajib pajak dan wajib retribusi. Langkah ketiga, adalah menetapkan informan kunci yaitu dari wajib pajak dan wajib retribusi yang dilayani oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Langkah keempat, membina hubungan baik dengan informan kunci dalam rangka memperoleh data atau informasi yang

dibutuhkan. Langkah kelima, mencatat data yang diperoleh. Dan langkah keenam, menulis laporan penelitian.

H. Pengumpulan Data

Ada dua aspek yang harus dipahami dalam rangka pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yaitu tehnik pengumpulan data dan pencatatan data. Adapun tehnik pengumpulan data yang dilakukan adalah:

1. Wawancara (*interview*), yaitu untuk mencatat persepsi dan opini informan berkaitan dengan masalah/fenomena penelitian. Dalam memperoleh informasi dilakukan tehnik wawancara mendalam (*indepth-interview*) dengan tatap muka (*face to face*) melalui pedoman wawancara yang bersifat terbuka (*open ended questioned*).
2. Observasi, yaitu mengamati secara langsung perilaku informan di lapangan.
3. Inferensi, yaitu memberikan pemaknaan terhadap data-data yang telah diberikan oleh informan.

Sedangkan dalam pencatatan data meliputi dua jenis catatan :

1. Catatan yang berbentuk deskriptif, yaitu berisi uraian secara rinci dan komprehensif tentang fenomena yang akan diteliti.
2. Catatan reflektif, yaitu catatan yang menyangkut kesan, pendapat, tafsiran, gagasan, kecurigaan, serta tanda tanya yang muncul dalam

pikiran peneliti terhadap informasi atau data yang diberikan oleh informan.

Untuk pencatatan data ini akan dilengkapi dengan lembar catatan data atau informasi.

I. Teknik Analisis Data

Penelitian apapun adalah metode sistematis untuk memperoleh pengetahuan, yaitu suatu alat untuk memperoleh pengertian tentang dunia samar atau dunia gelap yang masih belum seberapa dipahami (Sanapiah,1990:88). Untuk memperoleh pengetahuan dan pengertian tersebut, diperlukan data/informasi, analisis data/informasi guna mengenali bagian-bagiannya, integrasi antar bagian dalam membentuk keseluruhan fenomena. Pengetahuan atau pengertian tersebut pada kenyataannya bersandar pada relasi antar simbol yang membentuk makna tertentu.

Untuk memperoleh makna tersebut, dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan *induksi-konseptualisasi*. Dengan pendekatan ini maka peneliti akan bertolak dari fakta/informasi empiris untuk membangun konsep.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis domein. Teknik analisis ini digunakan untuk memperoleh gambaran/ pengertian yang bersifat umum dan relatif menyeluruh tentang apa yang tercakup di suatu fokus/pokok permasalahan yang tengah diteliti. Dengan metode analisis domein ini peneliti akan menggunakannya untuk memperoleh

gambaran menyeluruh tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan terhadap wajib pajak dan wajib retribusi serta untuk mengetahui bagaimana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan pada wajib pajak dan wajib retribusi daerah.

BAB IV
DESKRIPSI KABUPATEN TABANAN DAN ORGANISASI
DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN TABANAN

A. Deskripsi Kabupaten Tabanan

1. Kondisi Wilayah

Kabupaten Tabanan adalah salah satu dari 9 kabupaten/kotamadya di Propinsi Bali. Luas keseluruhan wilayah Kabupaten Tabanan adalah 83.933 Ha atau sekitar 14,90 % dari daratan pulau Bali (55.632,85 Km²) dan terbagi atas 8 wilayah kecamatan, 113 desa/kelurahan, 729 dusun/lingkungan. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel 3 tentang Jumlah dan Luas Wilayah Kecamatan di Kabupaten Tabanan berikut ini.

Tabel 3

Jumlah dan Luas Wilayah Kecamatan Di Kabupaten Tabanan

Kecamatan	Luas Wilayah (Ha)	Jumlah Desa	Jumlah Dusun	Jumlah Kelurahan	Jumlah Lingkungan	Jumlah Desa Adat
1. Selemadeg	22.689	23	190	-	-	103
2. Kerambitan	4.239	14	67	1	6	24
3. Tabanan	5.140	5	40	6	34	10
4. Kediri	5.360	12	63	3	26	21
5. Marga	4.479	12	64	-	-	27
6. Baturiti	9.917	12	60	-	-	50
7. Penebel	14.198	15	125	-	-	67
8. Pupuan	14.902	10	54	-	-	24
Jumlah	83.933	103	663	10	66	326

Sumber : Renstra Kabupaten Tabanan 2001-2005

Secara geografis kabupaten Tabanan terletak antara 8⁰ 14' 30" – 8⁰ 30' 07" Lintang Selatan dan 114⁰ 54' 52" – 115⁰ 12' 57" Bujur Timur, dengan ibukotanya adalah Kota Tabanan terletak di sebelah Barat Kota Denpasar

sebagai ibukota Propinsi Bali dengan jarak tempuh \pm 21 km. Secara administratif Kabupaten Tabanan berbatasan dengan :

- Sebelah Utara : Kabupaten Buleleng.
- Sebelah Barat : kabupaten Jembrana.
- Sebelah Timur : Kabupaten Badung.
- Sebelah Selatan : Samudra Hindia.

Topografi Kabupaten Tabanan memiliki dua karakteristik yang berbeda yaitu sebelah Utara merupakan daerah bergelombang, sedangkan daerah Selatan relatif datar dan berada pada ketinggian 0 – 2.276 meter. Penggunaan lahan saat ini di Kabupaten Tabanan memperlihatkan bahwa sebagian besar masih merupakan wilayah yang didominasi areal tidak terbangun berupa areal pertanian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini.

Tabel 4

Pembagian Wilayah Menurut Keadaan Topologi Di Kabupaten Tabanan

Bentuk Wilayah	Kemiringan (%)	Ketinggian Dpl (m)	Penggunaan Lahan	Penyebaran
1. Datar	0 – 3	< 5	<ul style="list-style-type: none"> • Pertanian tanaman pangan • Pemukiman 	Kec. Tabanan, Kediri, Kerambitan, Selemadeg
2. Berombak	3 – 12	5 – 30	<ul style="list-style-type: none"> • Padi sawah 	Kecamatan Tabanan, Kediri, Marga dan Kerambitan
3. Berbukit	12 – 40	30 – 50	<ul style="list-style-type: none"> • Kopi, cengkeh, coklat, kelapa, dll 	Kecamatan Selemadeg, Baturiti, Penebel
4. Campuran	> 40	> 50	<ul style="list-style-type: none"> • Tanaman perkebunan dan hutan 	Kecamatan Pupuan, Selemadeg, Baturiti.

Sumber : Bappeda Kabupaten Tabanan.

Wilayah Kabupaten Tabanan beriklim laut tropis, suhu rata-rata mencapai suhu 27 °C, dengan suhu terendah 24 °C dan suhu tertinggi 30 °C. sedangkan kelembaban udara berkisar antara 74 – 77 %. Curah hujan tahunan berkisar rata-rata antara 2.155 – 3.292 mm.

Pola penggunaan lahan/tanah di Kabupaten Tabanan dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Pemukiman; adalah keseluruhan sumber daya lahan terbangun secara fisik yang digunakan untuk perumahan penduduk, jasa perdagangan, jasa pemerintahan, jasa pendidikan dan sebagainya. Pada akhir tahun 2000 tercatat 5.230 Ha atau 6,23 % dari total luas Kabupaten Tabanan.
- b. Sawah; adalah lahan yang digunakan untuk budidaya tanaman padi dan/atau tanaman pangan semusim lainnya dengan dicirikan adanya pemanfaatan air irigasi. Pada akhir tahun 2000 Kabupaten Tabanan mempunyai sawah seluas 23.836 Ha (28,39 % dari luas Kabupaten Tabanan) yang tersebar di seluruh kecamatan.
- c. Pertanian lahan kering; adalah lahan yang dipergunakan untuk budi daya tanaman pangan semusim atau tanaman tahunan yang dicirikan dalam pengelolaannya relatif tidak memerlukan irigasi. Luas lahan kering adalah 12.276 Ha (14,59 % dari total luas Kabupaten Tabanan).
- d. Perkebunan; yaitu lahan yang dibudidayakan untuk tanaman perkebunan baik perkebunan rakyat maupun perusahaan perkebunan besar. Tercatat lahan untuk perkebunan seluas 24.682 Ha (29,40 % dari total luas Kabupaten Tabanan). Luas ini termasuk perkebunan yang dikelola oleh Perusahaan Daerah Kabupaten Tabanan.

- e. Perikanan; yaitu lahan yang dipergunakan untuk budi daya perikanan baik berupa tambak maupun kolam air tawar. Luas lahan yang dipergunakan adalah 33 Ha (0,04 % dari total luas Kabupaten Tabanan) yang hanya berupa kolam air tawar.
- f. Areal hutan; yaitu keseluruhan lahan yang ditumbuhi tanaman hutan baik terletak di kawasan hutan maupun di luar kawasan hutan. Luas areal berhutan adalah 13.734 ha (16,36 % dari total luas Kabupaten Tabanan), yang merupakan hutan negara dan hutan rakyat.

Dari gambaran umum secara geografis di atas, dapat diketahui bahwa Kabupaten Tabanan mempunyai posisi yang strategis untuk dikembangkan lebih lanjut. Hal ini disebabkan karena Kabupaten Tabanan mempunyai jarak yang cukup dekat dengan ibukota Propinsi serta merupakan jalur lintas pulau Jawa dan Nusa Tenggara Barat.

Selain faktor letak tersebut, Kabupaten ini mempunyai potensi sumber daya alam yang dapat dikembangkan antara lain potensi pertanian, pertambangan, kehutanan, pariwisata dan sebagainya. Apabila semua potensi tersebut dapat dimanfaatkan secara berdayaguna dan berhasilguna, maka daerah ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Gambaran tersebut juga menunjukkan luas wilayah yang harus dilingkup oleh aparat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dalam melaksanakan tugasnya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Potensi daerah yang berkembang dengan baik dapat menjadi sumber pemasukan potensial ke kas daerah melalui pos Pendapatan Asli Daerah.

Namun tantangan yang dihadapi aparat juga terlihat dari jumlah kecamatan yang harus dijangkau yaitu delapan kecamatan, dengan kondisi geografis dari daerah datar sampai daerah pegunungan.

2. Pembagian Wilayah Pembangunan

Kabupaten Tabanan secara administratif terdiri dari 8 Kecamatan, 103 desa dan 10 kelurahan, 66 lingkungan, serta 663 dusun. Didasarkan pada kesatuan kondisi, kepentingan, keterkaitan hubungan ekonomi dan sosial antar wilayah administrasi pemerintahan, maka Kabupaten Tabanan dibagi menjadi 3 wilayah pembangunan. Tiga wilayah pembangunan itu adalah :

a. Wilayah Pembangunan I.

Meliputi Kecamatan Baturiti, Penebel, dan Marga, dengan pusat pelayanan wilayah pembangunan di ibukota Kecamatan Baturiti. Kegiatan pembangunan pada kawasan ini difokuskan pada usaha pengembangan pertanian tanaman pangan (padi, palawija, dan sayuran), peternakan (sapi perah dan sapi potong), dan pengembangan kegiatan pariwisata.

b. Wilayah Pembangunan II.

Meliputi Kecamatan Kediri, Kerambitan, Selemadeg dan Tabanan, dengan pusat pelayanan wilayah pembangunan di ibukota Kecamatan Tabanan. Kegiatan pembangunan yang dikembangkan pada wilayah ini adalah industri rumah tangga dan kegiatan wisata pantai.

c. Wilayah Pembangunan III.

Wilayah pembangunan III hanya meliputi Kecamatan Pupuan, dengan pusat pelayanan wilayah pembangunan di ibukota Kecamatan Pupuan. Berfungsi sebagai daerah pengembangan kegiatan pertanian tanaman (padi, palawija, dan sayuran) dan tanaman tahunan yang mendukung kegiatan konservasi.

3. Potensi Sumber daya Alam

a. Potensi Pertanian

Kabupaten Tabanan terkenal dengan sebutan "lumbung beras Bali", yaitu jika dikaitkan dengan luas persawahan yang ada di Bali, 26,29 % berada di kabupaten Tabanan. Program pengembangan hortikultura terus ditingkatkan dalam sistem agribisnis dengan memanfaatkan keunggulan komparatif berupa iklim, lahan, ketersediaan tenaga kerja dan didukung oleh pengetahuan teknologi dan kelembagaan pertanian serta peluang pasar, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Perkembangan produksi padi sawah secara umum mengalami penurunan yaitu dari 232.939 ton pada tahun 1999 menjadi 229.198 ton pada tahun 2000. namun sempat terjadi peningkatan produksi pada tahun 1998 yaitu mencapai 296.108 ton. Penurunan produksi padi sawah tersebut seiring dengan penurunan luas lahan untuk memproduksi padi sawah akibat adanya konversi lahan persawahan ke lahan untuk pemukiman. Pada tahun 1995 lahan sawah di Kabupaten Tabanan seluas 50.516 ha, menjadi 45.372 ha pada tahun 2000. Sedangkan produksi perkebunan yang paling menonjol adalah kelapa dalam, kelapa hibrida, lada, jahe gajah, panili, cengkeh, kopi, dan kakao.

Pada tahun 2000 produksi kelapa dalam mencapai 18.003,934 ton dari luas tanam 14.933 ha, kelapa hibrida 81,246 ton, jahe gajah 59,594 ton, lada 1,503 ton, kakao 1.961 ton, panili 4,205 ton, cengkeh 1.434 ton, kopi robusta 7.915 ton, dan kopi arabika 218,360 ton. Selain subsektor pertanian dan perkebunan seperti dikemukakan di atas, Kabupaten Tabanan mempunyai potensi di sub sektor peternakan dan di sub sektor budi daya perikanan.

b. Potensi Pertambangan

Kabupaten Tabanan memiliki kekayaan bahan galian yang cukup potensial dan terdapat secara merata di semua kecamatan. Potensi bahan galian yang ada yaitu batu padas pada tahun 2001 tercatat 245.686.377 m³ dengan luas sebaran 2.488 ha, sedangkan produksi batu padas sampai akhir tahun 2001 adalah 14.335,33 m³. Potensi pasir-batu (sirtu) tercatat 1.725.000 m³ yang tersebar di semua kecamatan. Dari jumlah tersebut pada tahun 2001 dieksploitasi 4.389 m³ sehingga sisa cadangannya adalah 1.561.084,35 m³. Potensi tanah liat 16.787.500 m³, yang dieksploitasi 2.039 m³ dan untuk tanah urug potensi yang ada seluas 15.975 ha dengan volume 60.300.000.000 m³, yang sudah dieksploitasi tahun 2001 adalah 85.025,63 m³.

c. Potensi Kehutanan

Luas kawasan hutan di kabupaten Tabanan pada tahun 2001 adalah : hutan lindung 8.668,24 ha, hutan suaka alam 949,20 ha, hutan wisata 388,01 ha, kebun raya 154,50 ha. Melihat kondisi luas kawasan hutan di kabupaten Tabanan pada tahun 1999 hanya 12,10 % sedangkan luas

kawasan berfungsi hutan semestinya (idealnya) 30 %. Untuk mengantisipasi kekurangan tersebut perlu adanya pengembangan kawasan penyangga dan perlindungan termasuk pengembangan hutan kota. Dalam pelaksanaan otonomi daerah ada pelimpahan wewenang pusat kepada daerah yang menyangkut lima urusan yaitu penghijauan dan konservasi tanah, persuteraan alam (belum dilaksanakan), perlebahan, hutan rakyat atau hutan milik dan penyuluhan kehutanan. Pelimpahan wewenang diatas berdasarkan Keputusan Menteri Kehutanan No. 36/KPTS/II/1994. namun demikian berdasarkan PP No. 62 tahun 1998, terdapat penambahan pelimpahan wewenang pusat sebanyak 5 urusan lagi yang meliputi hutan lindung, perlindungan hutan, pengelolaan hasil hutan non kayu, perburuan tradisional satwa liar yang tidak terlindungi apa areal berburu.

d. Potensi Pariwisata

Kabupaten Tabanan sebagaimana kabupaten-kabupaten lain di Bali adalah merupakan salah satu daerah tujuan wisata. Sektor ini menjadi harapan karena mampu meningkatkan pendapatan masyarakat dan daerah Kabupaten Tabanan. Oleh karena itu sektor pariwisata merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang sangat potensial. Adapun potensi pariwisata di Kabupaten Tabanan dapat diklasifikasikan menjadi :

- 1). Wisata alam, antara lain meliputi hutan, laut, danau, gunung, air terjun, dan air panas, serta pantai.

2). Wisata budaya, yang meliputi museum, upacara adat, pura, peninggalan kerajaan serta sanggar tari.

Untuk lebih jelasnya obyek dan daya tarik wisata di kabupaten Tabanan tersebut meliputi :

- 1). Wisata alam : Bedugul, Kebun Raya Candikuning, Alas Kedaton, Yeh Panes, Jatiluwih, pantai Kelating, pantai Pasut, pantai Yeh Gangga, Taman Kupu-Kupu, pantai Soka, pantai Surebrata, Kawasan Hutan Mekori, air terjun pujungan, hutan bambu Angseri, danau Beratan.
- 2). Wisata budaya, museum Subak, Pura Batukaru, Pura Tanah Lot, Puri Gede Kerambitan, Puri Anyar Kerambitan Pura Sarin Buana, sanggar tari Wrethnala, Taman Makam Pahlawan Margarana.

Potensi pariwisata yang ada di Kabupaten Tabanan tersebut didukung pula oleh ketersediaan fasilitas pariwisata seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 5

Jumlah Fasilitas Pariwisata Di Kabupaten Tabanan Tahun 2001

No	Kecamatan	Hotel		Rumah Makan/Restoran	Pasar Kerajinan
		Bintang	Melati		
1	Selemadeg	-	5	10	-
2	Kerambitan	-	3	8	-
3	Tabanan	-	9	21	-
4	Kediri	1	4	24	1
5	Marga	-	1	1	1
6	Baturiti	1	13	28	1
7	Penebel	-	4	7	-
8	Pupuan	-	1	3	-
Jumlah		2	40	102	3

Sumber : Renstra Kabupaten Tabanan 2001-2005 .

Upaya peningkatan kualitas pelayanan sehingga kunjungan wisata meningkat, telah diupayakan berbagai program antara lain pembinaan, penelitian, penyuluhan dan evaluasi terhadap semua komponen dan pelaku pariwisata di kabupaten Tabanan.

e. Potensi Sumber Daya Air

Potensi sumber daya air di Kabupaten Tabanan dapat dilihat dari :

- 1). Ketersediaan air aliran permukaan (air hujan dan air sungai).
Ketersediaan air hujan dapat dihitung dari ketersediaan air sungai berdasarkan curah hujan, dimana volumenya mencapai 30.410.300 m³ per tahun. Ketersediaan air sungai yang didapat dari 82 buah sungai yang terbagi menjadi 3 sub satuan wilayah sungai (SWS) didapat potensi limpahan air dari ketiga sub di atas dengan volume 1.231.100.000 m³ per tahun, dengan perkiraan jumlah air yang efektif sebesar 695.480.000 m³.
- 2). Ketersediaan air danau di Kabupaten Tabanan (danau Beratan) diperkirakan mencapai 49.220.000 m³ per tahun.
- 3). Ketersediaan air tanah di Kabupaten Tabanan diperkirakan mencapai 72.630.000 m³ per tahun.
- 4). Ketersediaan air pada mata air di kabupaten Tabanan (118 buah mata air) dengan volume sekitar 102.810.000 m³ per tahun.

Dengan demikian potensi air yang tersedia di Kabupaten Tabanan adalah sebanyak 1.225.526.370 m³ per tahun. Kebutuhan air di Kabupaten Tabanan yang meliputi kebutuhan air untuk irigasi (pertanian, perkebunan dan kehutanan) diperkirakan sebanyak 885.639.330 m³ per

tahun. Sedangkan kebutuhan air non irigasi (pariwisata, industri, sosial, peternakan, perikanan, pemukiman) diperkirakan sebanyak 161.352.250 m³ per tahun. Dengan demikian total kebutuhan air di Kabupaten Tabanan adalah sebanyak 1.046.991.570 m³. dari uraian tersebut diatas dapat diketahui bahwa Kabupaten Tabanan tidak kekurangan air, malah terjadi surplus sebanyak 178.534.790 m.

4. Keadaan Penduduk

Penduduk Kabupaten Tabanan pada tahun 2000 mencapai jumlah 383.121 jiwa, yang terdiri dari 189.316 jiwa laki-laki dan 193.805 jiwa perempuan, dengan kepadatan penduduk sebesar 456 jiwa/km². pertumbuhan penduduk dari tahun 1996 sampai tahun 2000 rata-rata 1,99 %.

Secara lebih lengkap mengenai perkembangan jumlah penduduk di Kabupaten Tabanan selama 5 tahun dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6

Perkembangan Jumlah Penduduk Kabupaten Tabanan
Menurut Jenis Kelamin Tahun 1996 - 2000

Tahun	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1996	185.242	190.232	375.474
1997	186.138	190.962	377.100
1998	186.970	191.661	378.631
1999	187.717	192.605	380.322
2000	189.316	193.805	383.121

Sumber : Kantor BPS Kabupaten Tabanan

Keseluruhan jumlah penduduk Kabupaten Tabanan yang tertuang dalam tabel di atas merupakan gambaran penduduk yang harus dilayani oleh Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Tabanan. Jumlah penduduk tersebut, diantaranya ada yang merupakan warga negara asing dengan perincian sebagaimana terlihat tabel berikut.

Tabel 7

Jumlah Penduduk WNA Di Kabupaten Tabanan
Tahun 1996 - 2000

Tahun	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1996	164	16	280
1997	124	96	220
1998	62	56	118
1999	60	52	112
2000	6	6	12

Sumber : Kantor BPS Kabupaten Tabanan

Berdasarkan hasil pendataan keluarga yang dilaksanakan oleh BKKBN Kabupaten Tabanan menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan masyarakat Kabupaten Tabanan sudah semakin baik. Hal tersebut dapat ditunjukkan dari data hasil pendataan keluarga bulan Maret 2000 sebagai berikut : Keluarga Sejahtera (KS III) sebanyak 66.691 KK (64,87 %) dari jumlah Kepala Keluarga di Kabupaten Tabanan sebanyak 102.801 KK, KK KS III + sebanyak 1.082 KK (1,05 %), dan KK Ks II sebanyak 25.688 KK (64,87 %). Sedangkan jumlah KK yang berada pada tahapan Keluarga Pra Sejahtera (Pra KS) sebanyak 2.537 KK atau 2,47 %. Selain itu, untuk mengetahui kualitas SDM dapat dilihat dari tingkat kelahiran (CBR) dan tingkat kematian (CDR) penduduk di daerah

tersebut. Pada kurun waktu 1995 - 2000, angka tingkat kematian menunjukkan kecenderungan menurun. Hal tersebut menunjukkan angka harapan hidup (AHH) di Kabupaten Tabanan sudah mulai meningkat. Begitu pula halnya dengan angka tingkat kelahiran yang menunjukkan kecenderungan menurun. Angka tingkat kelahiran yang menurun menunjukkan adanya kesadaran masyarakat untuk merencanakan kelahiran anak mereka. Keadaan tersebut tertuang dalam tabel berikut ini.

Tabel 8

Tingkat Kelahiran dan Tingkat Kematian Di Kabupaten Tabanan Tahun 1995 - 2000

No	Tahun	Tingkat Kelahiran	Tingkat Kematian
		(CBR)	(CDR)
1	1995	0,76	5,2
2	1996	8,26	5,4
3	1997	7,52	5,3
4	1998	7,32	5,4
5	1999	7,40	5,2
6	2000	7,06	4,8

Sumber : Kantor BPS Kabupaten Tabanan.

Data tingkat kelahiran dan tingkat kematian pada tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat kelahiran tetap sedangkan tingkat kematian cenderung menurun. Artinya, bahwa jumlah penduduk Kabupaten Tabanan akan bertambah dari tahun ke tahun. Dikaitkan dengan tugas Dispenda Kabupaten Tabanan, penambahan penduduk menunjukkan makin bertambahnya penduduk yang harus dilayani oleh Dispenda Kabupaten Tabanan.

Apabila kesejahteraan masyarakat Kabupaten Tabanan membaik tentunya merupakan hal yang menggembirakan, mengingat sumber

daya manusia merupakan unsur terpenting dalam mempercepat laju pertumbuhan ekonomi. Keadaan penduduk selain diperlukan dalam kegiatan proses produksi, juga sekaligus berperan sebagai pasar dari hasil-hasil produksi daerah. Namun demikian pertumbuhan penduduk tidak jarang menimbulkan masalah yang serius bagi pembangunan ekonomi daerah. Jumlah penduduk yang bertambah akan menyerap sebagian besar dana pemerintah untuk keperluan penciptaan fasilitas-fasilitas sosial seperti kesehatan, perumahan, pendidikan dan lain-lain. Pengeluaran-pengeluaran untuk penciptaan fasilitas-fasilitas publik (*public goods*) mengurangi dana pemerintah yang seharusnya dapat digunakan untuk pengembangan kegiatan-kegiatan yang lebih produktif.

Besarnya peranan penduduk dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Potensi penduduk tidak akan termanfaatkan secara optimal apabila lapangan kerja yang tersedia di daerah belum bisa menyerap tenaga kerja yang tersedia dengan produktivitas yang maksimal. Demikian pula struktur penduduk yang relatif muda mengakibatkan banyak penduduk pada usia non produktif. Hal ini diperlihatkan bahwa sekitar 28,75 % dari penduduk merupakan anak-anak berusia di bawah 10 tahun (sumber : Kantor BPS Kabupaten Tabanan).

5. Perkembangan Perekonomian Daerah

Salah satu tolok ukur untuk melihat keberhasilan pembangunan yang telah dilaksanakan di daerah adalah dengan melihat pertumbuhan

ekonomi daerah yang bersangkutan. Sedangkan salah satu indikator pertumbuhan perekonomian daerah dapat dilihat dari Produk Domestik Bruto (PDRB). Karena sebagaimana dikemukakan oleh Lincollin Arsyad (1992:73) bahwa jika ingin mengetahui tingkat pertumbuhan ekonomi, kita harus membandingkan pendapatan dari tahun ke tahun.

Dilihat dari laju pertumbuhan ekonominya, pada tahun 1999 berdasarkan PDRB – harga berlaku, Kabupaten Tabanan termasuk ke dalam 3 wilayah yang memiliki laju pertumbuhan ekonomi terendah di Propinsi Bali, yaitu sebesar 0,58 %. Meskipun demikian laju pertumbuhan PDRB Kabupaten Tabanan masih lebih tinggi dari laju pertumbuhan Kabupaten Badung (0,57 %), dan Kabupaten Bangli (0,46 %). Laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Tabanan juga lebih rendah dari laju pertumbuhan Propinsi Bali yang sebesar 0,67 %. Keadaan ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 9

Laju Pertumbuhan Ekonomi Berdasarkan Harga Konstan
Per kabupaten/Kota Di Propinsi Bali Tahun 1999

No	Kabupaten/Kota	Laju Pertumbuhan Ekonomi (%)
1	Kabupaten Jembrana	0,90
2	Kabupaten Tabanan	0,58
3	Kabupaten Badung	0,57
4	Kabupaten Gianyar	1,76
5	Kabupaten Klungkung	0,89
6	Kabupaten Bangli	0,46
7	Kabupaten Karang Asem	0,71
8	Kabupaten Buleleng	1,08
9	Kota Denpasar	1,44
Propinsi Bali		0,67

Sumber : Bappeda Kabupaten Tabanan.

Laju pertumbuhan ekonomi rata-rata berdasarkan nilai PDRB atas dasar harga berlaku selama tahun 1994 – 1999 sebesar 16,28 %. Dari

laju pertumbuhan tersebut, terdapat 4 sektor yang memiliki laju pertumbuhan di atas laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Tabanan, yaitu sektor industri pengolahan (23,83 %), sektor perdagangan, hotel dan restoran (22,53 %), sektor pertanian (19,90 %) serta sektor listrik, gas dan air bersih (18,83 %). Keadaan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 10

Laju Pertumbuhan dan Kontribusi per Sektor Berdasarkan Nilai PDRB Atas Dasar Harga Berlaku Tahun 1994 - 1999

No	Lapangan Usaha	Laju Pertumbuhan Rata-Rata (%)	Kontribusi Rata-Rata Thd PDRB (%)
1	Pertanian	19,90	38,20
2	Pertambangan dan Penggalian	12,28	0,35
3	Industri Pengolahan	23,83	5,85
4	Listrik, Gas, dan Air Bersih	18,83	0,70
5	Bangunan/Konstruksi	10,57	4,39
6	Perdagangan, Hotel dan restoran	22,53	20,01
7	Pengangkutan dan Komunikasi	10,96	5,75
8	Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan	6,65	5,27
9	Jasa-Jasa	8,40	19,49
		16,68	100,00

Sumber : Bappeda Kabupaten Tabanan Tahun 2001

Berdasarkan kontribusi rata-rata masing-masing sektor selama periode 1994 – 1999, menunjukkan bahwa terdapat 3 sektor utama yang memberikan peran yang sangat dominan dalam pembentukan PDRB Kabupaten Tabanan, yaitu meliputi sektor pertanian dengan kontribusi rata-ratanya sebesar 38,20 %, sektor perdagangan hotel dan restoran dengan nilai kontribusi rata-rata 20,01 % serta sektor jasa-jasa 19,49 %.

Secara keseluruhan PDRB Kabupaten Tabanan dibentuk oleh 22 sub sektor, yang merupakan penjabaran dari 9 sektor pembentuk PDRB. Laju pertumbuhan dari ke 22 sub sektor tersebut berdasarkan PDRB – Harga Berlaku secara umum menunjukkan nilai laju rata-rata

yang cukup tinggi. Terdapat 11 sub sektor dengan laju pertumbuhan rata-rata yang lebih tinggi dari laju perekonomian Kabupaten Tabanan, meliputi sub sektor hotel (36,64 %), sub sektor tanaman perkebunan (27,91 %), sub sektor perikanan (25,65 %), sub sektor perdagangan besar dan eceran (24,46 %), sub sektor industri tanpa migas (23,83 %), sub sektor pertanian tanaman pangan (23,79 %), sub sektor kehutanan (23,04 %), sub sektor komunikasi (21,28 %), sub sektor restoran (19,42 %), sub sektor listrik (18,90 %), dan sektor air bersih (18,80 %). Laju pertumbuhan rata-rata sub sektor di Kabupaten Tabanan tahun 1994 – 1999 dapat dilihat pada tabel 11 berikut ini.

Tabel 11

Laju Pertumbuhan Rata-Rata Sub Sektor Di
Kabupaten Tabanan tahun 1994 – 1999

No.	Sub Lapangan Usaha	Laju Pertumbuhan Rata-Rata (%)
1	Hotel	36,64
2	Tanaman Perkebunan	27,91
3	Perikanan	25,65
4	Perdagangan besar dan Eceran	24,46
5	Industri tanpa Migas	23,83
6	Tanaman Pangan	23,79
7	Kehutanan	23,04
8	Komunikasi	21,28
9	Restoran	19,42
10	Listrik	18,90
11	Air Bersih	18,80
12	Lembaga Keuangan Lainnya	15,57
13	Jasa Perusahaan	15,38
14	Penggalian	12,42
15	Swasta	12,32
16	Sewa Bangunan	11,84
17	Pengangkutan	10,58
18	Bangunan dan Konstruksi	10,57
19	Peternakan dan hasil-hasilnya	10,26
20	Pemerintahan Umum	5,54
21	Jasa Penunjang Keuangan	3,75
22	Bank	-37,45
P D R B		16,28

Sumber : Bappeda Kabupaten Tabanan, tahun 2000

Laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) di Kabupaten Tabanan atas dasar harga berlaku dan harga konstan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 12

Laju Pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Tabanan 1995 – 1999 (dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	Atas Dasar Harga Berlaku	Atas Dasar Harga Konstan 1993
1995	708.272,11	653.384,89
1996	800.484,14	700.769,19
1997	892.225,36	735.256,61
1998	1.259.888,32	706.115,00
1999	1.331.261,49	710.217,53

Sumber : Kantor BPS Kabupaten Tabanan.

Ditinjau menurut kontribusinya, di Kabupaten Tabanan terdapat 8 sub sektor yang memiliki tingkat kontribusi di atas rata-rata (4,76 %), yaitu sub sektor tanaman pangan (24,35 %), sub sektor perdagangan besar dan eceran (12,54 %), sub sektor jasa pemerintah umum (11,27 %), sub sektor peternakan dan hasil-hasilnya (9,33 %), sub sektor jasa swasta (8,22 %), sub sektor restoran (7,32 %), sub sektor industri tanpa migas (5,58 %), serta sub sektor pengangkutan (5,54 %).

Adapun kontribusi rata-rata sub sektor terhadap Produk Domestik Regional Bruto atas dasar Harga Berlaku di Kabupaten Tabanan Tahun 1994 – 1999 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 13

Kontribusi Rata-Rata Sub Sektor Terhadap PDRB – Harga Berlaku
Kabupaten Tabanan Tahun 1994 - 1999

No.	Sub Lapangan Usaha	Kontribusi Rata-Rata (%)
1	Tanaman Pangan	24,35
2	Perdagangan Besar dan Eceran	12,54
3	Pemerintahan Umum	11,27
4	Peternakan dan hasil-hasilnya	9,33
5	Swasta	8,22
6	Restoran	7,32
7	Industri tanpa migas	5,85
8	Pengangkutan	5,54
9	Bangunan dan Konstruksi	4,39
10	Tanaman Perkebunan	4,22
11	Sewa Bangunan	2,65
12	Lembaga Keuangan lainnya	1,15
13	Bank	0,99
14	Jasa Perusahaan	0,46
15	Listrik	0,37
16	Penggalian	0,35
17	Air Bersih	0,35
18	Perikanan	0,30
19	Komunikasi	0,21
20	Hotel	0,15
21	Jasa Penunjang Keuangan	0,02
22	Kehutanan	0,00
PDRB		100,00
Kontribusi Rata-Rata		4,55

Sumber : Bappeda Kabupaten Tabanan, Tahun 2000

Sektor pertanian khususnya dari sub sektor tanaman bahan makanan sampai saat ini masih tetap memberikan kontribusi yang terbesar dalam pembentukan PDRB Kabupaten Tabanan, baik atas dasar harga berlaku maupun harga konstan. Hal ini menunjukkan Kabupaten Tabanan merupakan daerah agraris sesuai dengan julukan "lumbung beras Propinsi Bali" yang selama ini disandangnya. Selain itu, kontribusi dari sektor perdagangan, hotel dan restoran terus menunjukkan adanya peningkatan, sebaliknya untuk sektor pertanian mengalami penurunan. Dalam upaya pembangunan daerah, seluruh sektor ekonomi diharapkan dapat berkembang secara seimbang, dimana

sektor yang satu menunjang sektor yang lainnya. sektor yang kemudian menjadi *leading sector*, antara lain ditentukan oleh potensi yang dimiliki daerah dan oleh kebijakan pemerintah daerah setempat. Pemerintah Kabupaten Tabanan tetap menjadikan Sektor pertanian sebagai *leading sector* dalam upaya pembangunan ekonomi daerah.

6. Potensi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

Kontribusi terbesar dalam penerimaan Pendapatan Asli daerah Sendiri (PADS) Kabupaten Tabanan bersumber dari pajak daerah dan retribusi daerah. Untuk tahun anggaran 2002, pajak daerah dan retribusi daerah memberikan kontribusi sebesar 90,09 % terhadap PADS.

Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 memberikan 7 jenis pajak yang dapat dipungut oleh pemerintah Kabupaten/Kota, yaitu pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan, pajak pengambilan bahan galian golongan C dan pajak parkir. Dari 7 jenis pajak Kabupaten tersebut, belum seluruhnya dapat dipungut oleh pemerintah Kabupaten Tabanan. Pajak daerah yang potensial dipungut oleh pemerintah Kabupaten Tabanan sampai dengan tahun anggaran 2002 meliputi 6 jenis pajak yaitu pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan dan pajak pengambilan bahan galian golongan C.

Retribusi daerah yang dipungut di Kabupaten Tabanan meliputi 21 jenis retribusi, yaitu : retribusi pelayanan kesehatan, retribusi pelayanan

persampahan/kebersihan, retribusi pengganti biaya cetak KTP dan akta catatan sipil, retribusi parkir di tepi jalan umum, retribusi pasar, retribusi pengujian kendaraan bermotor, retribusi pemakaian kekayaan daerah, retribusi pasar grosir dan atau pertokoan, retribusi terminal, retribusi penyedotan kakus, retribusi tempat penginapan/pesanggrahan/villa, retribusi tempat penitipan anak, retribusi rumah potong hewan, retribusi tempat rekreasi dan olah raga, retribusi penjualan produksi usaha daerah, retribusi peruntukan penggunaan tanah, retribusi ijin mendirikan bangunan, retribusi ijin tempat penjualan minuman berakohol, retribusi ijin gangguan, retribusi ijin trayek, dan retribusi pengurusan Wajib Daftar Perusahaan.

Dari 6 jenis pajak daerah dan 22 jenis retribusi yang dipungut di Kabupaten Tabanan, tidak seluruhnya dilayani langsung oleh petugas dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Pajak dan retribusi tersebut ada yang dipungut oleh petugas dari Dinas/instansi yang langsung menanganinya. Meskipun demikian petugas dari dinas/instansi tersebut tetap berkoordinasi dengan Dinas Pendapatan Daerah. Selain itu, untuk pemungutan retribusi petugas dari dinas/instansi yang menangani tetap harus mengambil karcis retribusi dari petugas pelayan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan.

Adapun pajak daerah dan retribusi daerah yang pemungutannya ditangani langsung oleh petugas dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan adalah :

1. Pajak Daerah, meliputi :

- a. Pajak Hotel
- b. Pajak Restoran
- c. Pajak Reklame

2. Retribusi Daerah, meliputi :

- a. Retribusi pasar
- b. Retribusi pasar grosir dan atau pertokoan.

Sedangkan untuk pajak daerah dan retribusi daerah yang lain dipungut oleh dinas/instansi yang langsung menanganinya, yaitu : pajak hiburan dipungut oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Tabanan, pajak penerangan jalan dipungut oleh Bagian Umum Sekretariat daerah Kabupaten Tabanan, pajak pengambilan dan pengolahan bahan Galian golongan C dipungut oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tabanan. Demikian pula halnya untuk retribusi, yaitu :

- retribusi pelayanan kesehatan dipungut oleh RSUD untuk rumah sakit dan Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan untuk pelayanan kesehatan di Puskesmas;
- retribusi pelayanan persampahan/kebersihan dipungut oleh petugas Dinas Kebersihan dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tabanan;
- retribusi pengganti biaya cetak KTP dan akta catatan sipil dipungut oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil;
- retribusi parkir di tepi jalan umum dipungut oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan;

- retribusi pengujian kendaraan bermotor dipungut oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan;
- retribusi pemakaian kekayaan daerah dipungut oleh Bagian Umum Sekretariat daerah Kabupaten Tabanan;
- retribusi terminal dipungut oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan;
- retribusi penyedotan kakus dipungut oleh Dinas Kebersihan dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tabanan;
- retribusi tempat penginapan/pesanggrahan/villa dipungut oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tabanan;
- retribusi tempat penitipan anak dipungut oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tabanan;
- retribusi rumah potong hewan dipungut oleh Dinas Peternakan Kabupaten Tabanan;
- retribusi tempat rekreasi dan olah raga dipungut oleh Dinas Kebersihan dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tabanan;
- retribusi penjualan produksi usaha daerah, untuk produksi pertanian dipungut oleh Dinas Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Tabanan, produksi perkebunan dipungut oleh Dinas Perkebunan Kabupaten Tabanan, produksi peternakan dipungut oleh Dinas Perperternakan Kabupaten Tabanan, dan produksi perikanan dipungut oleh Dinas Perikanan Kabupaten Tabanan.
- retribusi peruntukan penggunaan tanah dipungut oleh Dinas Pertanahan Kabupaten Tabanan;

- retribusi ijin mendirikan bangunan dipungut oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tabanan;
- retribusi ijin tempat penjualan minuman berakohol dipungut oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tabanan;
- retribusi ijin gangguan dipungut oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tabanan;
- retribusi ijin trayek dipungut oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan;
- dan retribusi pengurusan Wajib Daftar Perusahaan dipungut oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tabanan.

Potensi Kabupaten Tabanan di bidang pajak masih cukup besar. Hal ini apabila dilihat dari obyek wisata yang sudah berkembang. Pariwisata yang berkembang akan memberikan kontribusi yang cukup baik terhadap pemasukan pajak daerah, khususnya pajak hotel dan pajak restoran.

Potensi di bidang retribusi yang dipungut oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan baru bisa dilaksanakan pemungutan retribusi pasar. Sedangkan untuk retribusi pasar grosir dan pertokoan belum dapat dipungut karena keterbatasan aparat dalam perumusan kebijakan pemungutannya. Retribusi pasar dipungut dari 13 pasar yang ada di Kabupaten Tabanan.

Adapun jumlah pasar di Kabupaten Tabanan tersebut dapat dilihat sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 14

**Jumlah Pasar dan Pedagang Di Kabupaten Tabanan
Tahun 2001**

No	Kecamatan	Nama Pasar	Jumlah Pedagang
1	Tabanan	Pasar Tabanan I	749
		Pasar Tabanan II	156
		Pasar Dauh Pala	562
2	Kediri	Pasar Kediri	604
		Pasar Tanah Lot	238
3	Marga	Pasar Marga	65
4	Baturiti	Pasar merta Sari	142
		Pasar Baturiti	111
5	Pupuan	Pasar Pupuan	175
6	Selemadeg	Pasar Bajra	268
7	Kerambitan	Pasar Kerambitan	75
8	Penebel	Pasar Penebel	78
		Pasar Senganan	117
Jumlah		13 pasar	3.340

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan

Tabel di atas memperlihatkan bahwa potensi pasar dan pedagang yang ada di Kabupaten Tabanan cukup besar. Apabila potensi ini dapat dikelola dengan baik tentunya akan menjadi sumber pendapatan daerah yang cukup besar pula.

7. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Tabanan

Anggaran (budget) merupakan pernyataan yang terinci mengenai penerimaan dan pengeluaran daerah yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. APBD 2002 dimulai tanggal 1 Januari dan berakhir tanggal 31 Desember tahun anggaran yang bersangkutan. Biasanya pihak eksekutif yang mempersiapkan rencana

penerimaan dan pengeluaran, kemudian diajukan ke pihak legislatif (DPRD Kabupaten) yang kemudian mempertimbangkan dan memutuskan serta menetapkannya sebagai Peraturan Daerah. Bupati Kepala Daerah selanjutnya menetapkan APBD melalui Keputusan Bupati setelah mendapat persetujuan DPRD Kabupaten.

7.1. Penerimaan Pemerintah Kabupaten Tabanan

Pemerintah Daerah merupakan salah satu pelaku penting dalam upaya pengembangan potensi ekonomi daerah. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999, Pemerintah daerah diberi hak untuk menetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sesuai dengan kebutuhan dan potensi daerah. Dengan demikian Pemerintah Daerah memiliki kebebasan untuk menentukan prioritas pembangunan daerah selama tetap memperhatikan keseimbangan APBD.

Sumber utama Penerimaan Daerah Kabupaten Tabanan untuk membiayai rencana pembangunan daerah, secara garis besar dibagi menjadi dua golongan utama yaitu pendapatan asli daerah dan pendapatan yang berasal dari instansi yang lebih tinggi yaitu dana perimbangan dari pemerintah pusat. Dana perimbangan tersebut terdiri atas bagian daerah yang berasal dari bagi hasil pajak dan non pajak, ditambah dana alokasi umum dan dana alokasi khusus. Sedangkan komponen Pendapatan Asli Daerah terdiri atas pajak daerah, retribusi daerah, bagian laba BUMD,

penerimaan dari dinas-dinas dan penerimaan lain-lain. Secara keseluruhan, realisasi penerimaan Kabupaten Tabanan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 15

**Realisasi Penerimaan Daerah Kabupaten Tabanan
Sampai Dengan Tahun Anggaran 2000**

Tahun Anggaran	Jenis Penerimaan (dalam ribuan)		
	Penerimaan Daerah	Urusan Kas dan Perhitungan	Jumlah
1994/1995	34.073.325	3.961.301	38.034.626
1995/1996	40.334.477	4.044.854	44.379.331
1996/1997	46.283.878	4.359.042	50.642.920
1997/1998	58.517.249	5.538.857	64.056.106
1998/1999	69.454.171	6.884.831	76.339.002
1999/2000	99.228.496	7.899.148	107.127.644
2000	94.554.650	5.017.557	99.572.207

Sumber : Data diolah dari nota Perhitungan APBD Kabupaten Tabanan

Data pada tabel 15 tersebut di atas memperlihatkan bahwa realisasi penerimaan daerah Kabupaten Tabanan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, meskipun tidak terlalu besar. Bahkan dari tahun anggaran 1995/1996 sampai dengan tahun anggaran 1997/1998 mengalami stagnasi karena peningkatan penerimaan yang diperoleh tidak terlalu besar. Tahun anggaran 2000 penerimaan daerah Kabupaten Tabanan menunjukkan penurunan yang cukup tajam.

Apabila dilihat dari keadaan setelah berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang diberlakukan efektif sejak tanggal 1 Januari 2001, ternyata tidak membawa perubahan yang berarti terhadap penerimaan Pendapatan Asli daerah (PAD). Daerah masih sangat tergantung kepada dana yang berasal dari

pemerintah pusat dalam hal ini yang berasal dari dana perimbangan. Dana yang diperoleh daerah dari hasil menggali pendapatan asli daerah belum dapat mencukupi seluruh pengeluaran rutin pemerintah. Keadaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 16

Penerimaan Daerah Tahun 2001 dan Rencana Penerimaan Daerah Tahun 2002

No	U r a i a n	Tahun 2001	Tahun 2002
1.	Bagian Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Yang Lalu	8.496.994.717,16	7.377.769.889,00
2.	Bagian Pendapatan Asli Daerah Sendiri	22.660.845.241,55	27.096.718.000,00
	a. Pajak Daerah	10.935.500.000,00	11.390.188.000,00
	b. Retribusi Daerah	9.279.544.900,00	13.023.696.150,00
	c. Bagian Laba Usaha Daerah	988.355.341,55	1.574.100.000,00
	d. Lain-Lain Pendapatan	1.457.445.000,00	1.108.733.850,00
3.	Bagian Dana Perimbangan	141.902.736.504,00	207.114.982.504,00
	a. Bagi Hasil Pajak	8.157.598.504,00	8.944.982.504,00
	b. Bagi Hasil Bukan Pajak SDA	0,00	0,00
	c. Dana Alokasi Umum	133.745.138.000,00	198.170.000.000,00
	d. Dana Alokasi Khusus	0,00	0,00
	e. Dana Darurat	0,00	0,00
4.	Bagian Pinjaman Daerah	0,00	0,00
	a. Pinjaman Dalam Negeri	0,00	0,00
	b. Pinjaman Luar Negeri	0,00	0,00
5.	Bagian Penerimaan Lain-Lain yang sah	59.758.699.872,00	24.569.514.463,00
	a. Penerimaan dari pusat	36.782.206.672,00	3.901.392.463,00
	b. Penerimaan dari propinsi	22.976.493.200,00	20.668.122.000,00
J u m l a h		232.819.276.334,71	266.158.984.856,00

Sumber : Data Diolah dari Nota Perhitungan Anggaran Kabupaten Tabanan Tahun 2002

Tabel 16 tersebut di atas memperlihatkan bahwa pada tahun anggaran 2001 pendapatan daerah masih bertumpu pada penerimaan dari instansi yang lebih tinggi baik dari pemerintah

pusat maupun pemerintah propinsi. Besarnya sumbangan dari pemerintah pusat dan pemerintah propinsi ini mencapai 86,6 % dari keseluruhan anggaran daerah. Pendapatan Asli Daerah hanya menyumbang 9,7 % pada tahun anggaran 2001. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 3,7 % disumbang oleh Bagian Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Yang Lalu.

Tahun anggaran 2002, penerimaan daerah Kabupaten Tabanan masih tetap bertumpu pada dana penerimaan dari pemerintah pusat dan pemerintah propinsi. Besar sumbangan dari pos dana perimbangan maupun dari dana penerimaan lain-lain mencapai 87,1 %. Pendapatan Asli Daerah hanya menyumbang 10,2 % pada tahun anggaran 2002. Bagian sisa lebih perhitungan anggaran tahun yang lalu menyumbang 2,7 %.

Kenyataan ini menunjukkan penambahan besar anggaran pada tahun 2002 sebagian terbesar ditopang oleh dana yang berasal dari pemerintah pusat dan pemerintah propinsi. Sumber-sumber asli pendapatan daerah kabupaten ternyata belum dapat mendukung terselenggaranya pembangunan daerah, karena sumber dana perimbangan yang berasal dari pemerintah pusat dan bagian yang berasal dari pemerintah propinsi masih tetap lebih besar daripada potensi yang dapat digali dari PAD. Padahal kriteria penting untuk menunjukkan suatu daerah otonom mampu berotonomi terletak pada kemampuan keuangan daerah. Artinya, ketergantungan kepada bantuan pemerintah pusat melalui dana

perimbangan harus seminimal mungkin, sehingga Pendapatan Asli daerah (PAD) harus menjadi bagian sumber keuangan daerah yang terbesar (Koswara,1999:28).

Keadaan ini merupakan tantangan yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan pada masa yang akan datang. Hal ini menyiratkan bahwa dalam membiayai pelaksanaan fungsi pemerintahan yaitu pembangunan, pemberdayaan masyarakat dan pelayanan publik kemampuan Pemerintah Kabupaten Tabanan masih sangat rendah. Oleh karena itu Pemerintah Kabupaten Tabanan masih sangat tergantung pada bantuan dana dari pemerintah pusat melalui dana perimbangan, serta dari pemerintah propinsi melalui bagian penerimaan lain-lain. Apalagi jika dilihat bahwa Pemerintah Propinsi Bali memberikan dana berkisar antara 9,5 % sampai 10 % dari keseluruhan total dana yang dibutuhkan. Jadi hampir sebesar PAD Kabupaten Tabanan itu sendiri. Sehingga dapatlah disimpulkan bahwa ketergantungan Pemerintah Kabupaten Tabanan masih sangat besar.

7.2. Pengeluaran Pemerintah Kabupaten Tabanan

Pengeluaran pemerintah dalam arti riil dapat dipakai sebagai indikator besarnya kegiatan pemerintah. Semakin besar dan banyaknya kegiatan pemerintah semakin besar pula pengeluaran pemerintah yang bersangkutan. Pengeluaran pemerintah Kabupaten Tabanan dibedakan menjadi pengeluaran rutin dan

pengeluaran pembangunan. Pengeluaran Kabupaten Tabanan dari tahun 1994/1995 sampai tahun anggaran 2001 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 17
Pengeluaran Daerah Kabupaten Tabanan
Sampai Tahun Anggaran 2001 (000 Rp.)

Tahun Anggaran	Pengeluaran Rutin	% Thd total Pengeluaran	Pengeluaran Pembangunan	% Thd Total Pengeluaran	Total
1994/1995	28.115.577	76,32	8.722.902	23,68	36.838.479
1995/1996	33.938.610	77,91	9.624.842	22,09	43.563.452
1996/1997	38.220.312	78,39	10.536.506	21,61	48.756.818
1997/1998	44.975.281	73,37	16.321.002	26,63	61.296.283
1998/1999	52.808.278	74,67	17.907.336	25,33	70.715.614
1999/2000	70.838.802	70,49	29.650.928	29,51	100.489.730
2000	62.930.811	63,20	36.641.396	36,80	99.572.207
2001	172.290.762	74,00	60.528.514	26,00	232.819.276

Sumber : Data diolah dari nota Perhitungan APBD Kabupaten Tabanan

Pengeluaran rutin Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan menunjukkan jumlah yang lebih besar dari pengeluaran pembangunan. Rata-rata pengeluaran rutin pemerintah Kabupaten Tabanan dari tahun anggaran 1994/1995 sampai dengan tahun anggaran 2001 adalah sebesar 73,54 %. Pada tahun anggaran 2001 terjadi perubahan pengeluaran rutin yang cukup besar mencapai angka 63,47 %. Perubahan pengeluaran rutin yang cukup besar ini adalah seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah di tingkat Kabupaten. Dari tahun anggaran 1999/2000 sampai tahun anggaran 2000 terjadi perubahan negatif yaitu -12,57 %. Perubahan negatif ini terjadi disebabkan adanya perubahan tahun anggaran, yaitu dimulai dari 1 Januari sampai 31 Desember. Rata-

rata pengeluaran pembangunan pada tahun anggaran 1994/1995 sampai dengan tahun anggaran 2001 sebesar 26,46 %. Perubahan anggaran negatif terjadi pada tahun anggaran 1995/1996, 1996/1997, 1998/1999, dan 2001.

Secara riil, pengeluaran pemerintah dalam perekonomian dapat dilihat dari besarnya pengeluaran pemerintah terhadap proporsi pendapatan nasional. Di Kabupaten Tabanan, peranan Pemerintah Daerah dapat dilihat dari besarnya pengeluaran Pemerintah Daerah dalam proporsinya terhadap PDRB, walaupun hal ini masih merupakan ukuran yang sangat luas.

Tabel 18

**Proporsi Pengeluaran Pemerintah Terhadap PDRB
Di Kabupaten Tabanan (dalam Jutaan Rupiah)**

Tahun	PDRB atas Dasar Harga Berlaku	Pengeluaran Pemerintah	% Thd PDRB
1995	708.272,11	36.838,47	5,20
1996	800.484,14	43.563,45	5,44
1997	892.225,36	48.756,81	5,46
1998	1.259.888,32	61.296,28	4,86
1999	1.331.261,49	70.715,61	5,31

Sumber : Data Diolah dari tabel 12 dan tabel 17.

Rata-rata proporsi pengeluaran Pemerintah daerah Kabupaten Tabanan dari tahun anggaran 1994/1995 sampai tahun anggaran 1999/2000 terhadap PDRB atas dasar harga berlaku tahun 1995 sampai tahun 1999 sebesar 5,36 %. Dalam tahun terakhir proporsinya tidak mengalami perubahan yang berarti, yaitu tetap berkisar pada angka 5,31 %.

B. Deskripsi Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan adalah sebuah organisasi publik, merupakan unit pemerintahan yang berada pada Daerah Kabupaten. Dinas Pendapatan Daerah adalah salah satu unsur pelaksana pemerintah daerah yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang pendapatan daerah. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan juga merupakan salah satu dinas otonom sebagai konsekuensi pelaksanaan asas desentralisasi yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999.

Otonomi daerah merupakan penyerahan hak, wewenang dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Salah satu kewenangan yang diperoleh adalah kewenangan untuk menggali dan mengelola keuangan yang bersumber dari sumber-sumber yang ada di daerah masing-masing sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Kewenangan untuk memungut dan mengelola sumber-sumber keuangan yang ada di daerah bagi setiap daerah kabupaten diserahkan dan dilaksanakan oleh Dispenda Kabupaten. Dispenda Kabupaten Tabanan sebagai dinas teknis dibidang pendapatan terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 3 Tahun 2001.

Berdasarkan Peraturan Daerah tersebut, kedudukan Dispenda Kabupaten Tabanan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan di bidang pendapatan daerah. Dispenda dalam

melaksanakan tugas dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Kepala Daerah. Tugas pokoknya, selain melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan daerah, juga melaksanakan tugas-tugas lain yang dibebankan atau diserahkan oleh Bupati Kepala Daerah.

Dispenda Kabupaten Tabanan juga mempunyai fungsi untuk melakukan perumusan kebijakan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan koordinasi teknis, di samping itu juga melakukan pendaftaran dan pendataan WP/WR serta membantu melakukan pekerjaan pendataan obyek dan subyek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Dispenda Kabupaten Tabanan juga melakukan penetapan besarnya pajak/retribusi daerah yang harus dipungut.

Tugas berikutnya yang dilaksanakan oleh Dispenda Kabupaten Tabanan adalah melakukan pemungutan pajak/retribusi daerah, menyampaikan Surat pemberitahuan Pajak terhutang (SPPT), Surat Ketetapan Pajak Terhutang (SKPT), dan juga melakukan kegiatan pengadministrasian serta membantu kelancaran kegiatan pemungutan PBB. Untuk kelancaran pelaksanaan tugas, Dispenda Kabupaten Tabanan juga melakukan kegiatan perencanaan, penagihan pajak/retribusi daerah, PBB, serta sektor penerimaan lainnya.

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dalam melaksanakan kegiatannya akan berhubungan dengan dinas dan instansi lain dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Tabanan. Hal ini merupakan gambaran bahwa Dispenda Kabupaten Tabanan adalah sub

sistem dari sistem pemerintah daerah Kabupaten Tabanan. Sebagai subsistem dari sistem yang lebih besar, maka Dispenda akan saling terkait dan saling berhubungan serta fungsional untuk mencapai tujuan pemerintah Kabupaten Tabanan. Salah satu tujuan yang hendak dicapai tersebut adalah pemberian pelayanan kepada masyarakat. Pembentukan dan pengaturan pelaksanaan kegiatan masing-masing instansi tersebut di atur berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 3 Tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Dinas-Dinas Daerah Kabupaten Tabanan ditegaskan bahwa dinas-dinas kabupaten mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan otonomi daerah kabupaten dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi. Berdasarkan Perda ini maka dibentuk dinas-dinas daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan, yaitu : Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan Nasional, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Dinas Peternakan, Dinas Perkebunan, Dinas Kehutanan, Dinas Perikanan dan Kelautan, Dinas Perhubungan, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Pertanahan, Dinas Koperasi dan Pengusaha Kecil Menengah, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung, serta Dinas Kebersihan dan Lingkungan Hidup.

Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 4 Tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah kabupaten Tabanan menentukan bahwa Lembaga Teknis Daerah

017-POSTAG-UNSW

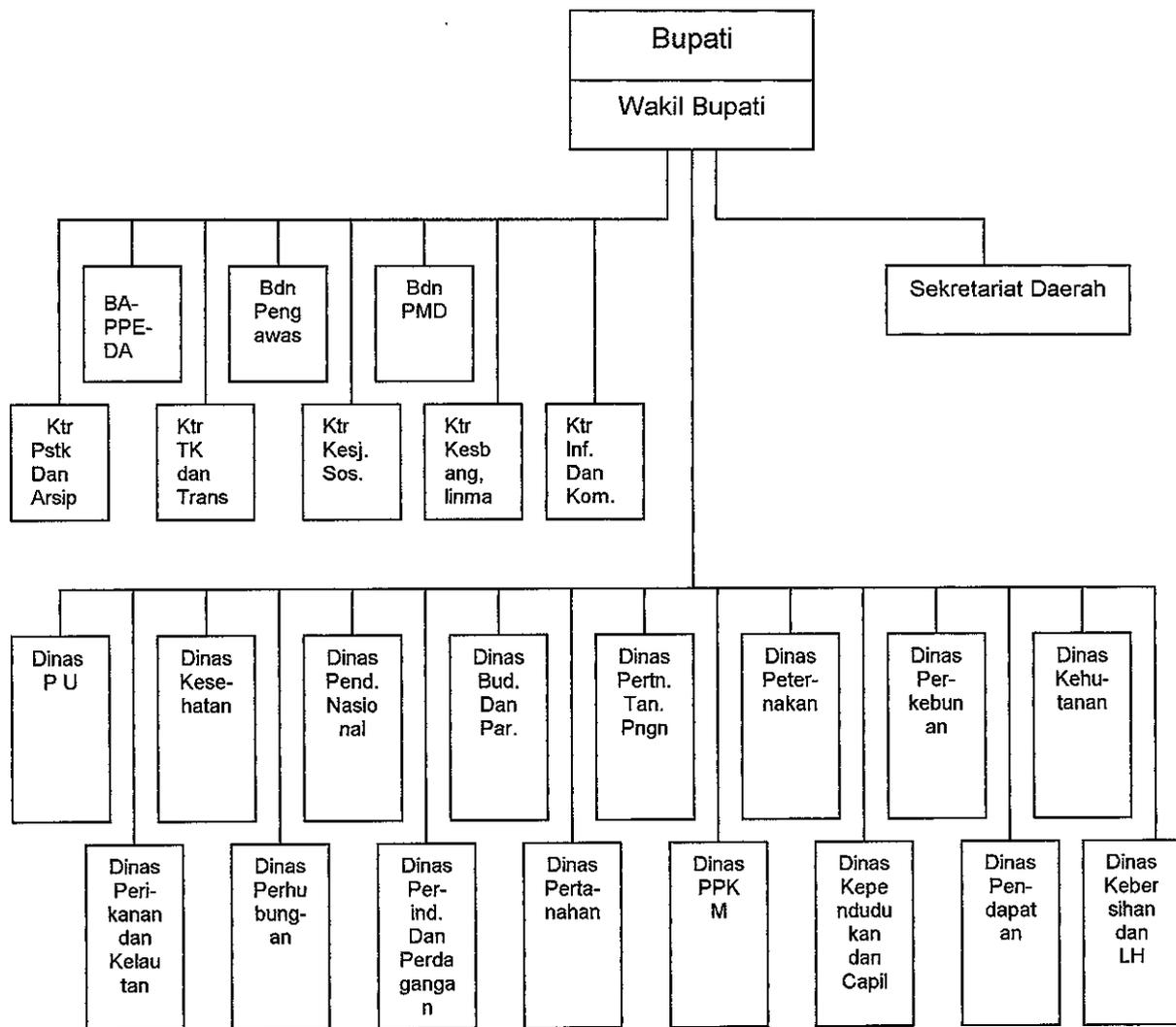
merupakan unsur penunjang pemerintah daerah yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan Daerah di bidangnya. Berdasarkan Perda ini maka Lembaga Teknis Daerah yang dibentuk adalah :

- a. Lembaga Teknis Daerah yang berbentuk badan, yaitu : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), Badan Pengawas, Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa.
- b. Lembaga Teknis Daerah yang berbentuk kantor, yaitu : Kantor Perpustakaan dan Arsip, Kantor Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Kantor Kesejahteraan Sosial, Kantor Kesatuan Bangsa Perlindungan Masyarakat dan Ketentraman Ketertiban, Kantor Informasi dan Komunikasi.

Keterkaitan antara masing-masing instansi inilah yang akan menentukan berhasil tidaknya pemerintah daerah mencapai tujuan yang ditentukan. Dinas Pendapatan Daerah adalah salah satu diantara instansi tersebut, yang keberhasilan pelaksanaan tugasnya akan sangat dipengaruhi pula oleh pelaksanaan tugas instansi yang lain. Keterkaitan antara Dispenda Kabupaten Tabanan dengan instansi lain dalam Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 5

**Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah dan
Dinas Daerah Pada Pemerintah Daerah
Kabupaten Tabanan**



Sumber : Perda No. 3 Tahun 2001 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi Dinas-Dinas Daerah Kab. Tabanan dan Perda No. 4 Tahun 2001 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kab. Tabanan

Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten

Tabanan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 3

Tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Dinas-Dinas Daerah Kabupaten Tabanan, terdiri atas :

1. Kepala Dinas;
2. Bagian Tata Usaha, membawahi 3 (tiga) Sub Bagian yaitu :
 - a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Keuangan
 - c. Sub Bagian Kepegawaian
3. Sub Dinas Pendaftaran dan Program, membawahi 3 (tiga) Seksi yaitu :
 - a. Seksi Pendaftaran
 - b. Seksi Pendataan
 - c. Seksi Dokumentasi dan Pengolahan Data
4. Sub Dinas Penetapan, membawahi 3 (tiga) Seksi yaitu :
 - a. Seksi Perhitungan
 - b. Seksi Angsuran
 - c. Seksi Penerbitan Surat dan Ketetapan Pajak/Retribusi.
5. Sub Dinas Pembukuan dan Pelaporan, membawahi 3 (tiga) Seksi yaitu :
 - a. Seksi penerimaan Pajak/Retribusi
 - b. Seksi pembukuan dan persediaan
 - c. Seksi Pembukuan Penerimaan Lain-Lain.
6. Sub Dinas Penagihan, membawahi 3 (tiga) Seksi yaitu :
 - a. Seksi penagihan
 - b. Seksi Keberatan
 - c. Seksi Pengolahan dan Penerimaan Pungutan.

Komposisi pegawai yang menduduki jabatan di Dispenda Kabupaten Tabanan untuk persentase terbesar dari sarjana ekonomi (37,5 %), sarjana hukum 16,7 %, sarjana sospol 16,7 %, sarjana teknik 8,3 %, dan SMA mencapai 20,8 %. Apabila dilihat dari tugas Dispenda yang lebih banyak meliputi perhitungan keuangan, maka komposisi ini cukup ideal. Akan tetapi pada jabatan yang lebih banyak menggunakan ketrampilan berhitung, seperti Kasubdin Penetapan serta Kasi Penerbitan Surat dan Ketetapan Pajak/Retribusi dipegang oleh sarjana sospol. Selain itu penempatan sarjana teknik pada Dispenda juga tidak sesuai dengan latar belakang keahlian yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas di organisasi ini.

Apabila dilihat secara keseluruhan, pendidikan pegawai Dinas Pedpatan Daerah Kabupaten Tabanan memiliki komposisi sebagai berikut.

Tabel 20

Komposisi Pegawai Berdasar Pendidikan Formal

Pendidikan	Jumlah	Persentase
Pasca Sarjana	0	0
Sarjana/sarjana Muda	25	28,42
SLTA/ sederajat	49	55,68
SLTP/ sederajat	7	7,95
SD	7	7,95
Jumlah	88	100

Sumber : Data Diolah dari DUK Dispenda Tahun 2002

Para pegawai Dispenda tersebut melaksanakan kegiatan sehari-hari untuk menunaikan tugas dan fungsi yang diemban oleh organisasinya. Untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas, pegawai tersebut diberikan pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan

pelaksanaan tugasnya. Pada tabel berikut penulis tampilkan jumlah pegawai Dispenda Kabupaten Tabanan yang telah mendapat pendidikan dan latihan.

Tabel 21

**Jumlah Pegawai Dispenda Kabupaten Tabanan
Berdasarkan Pendidikan dan Latihan**

No.	Pendidikan dan Latihan	Jumlah	Persentase
1.	Kursus dan Pendidikan di Bidang Keuangan	8	9,09
2.	Training Mapatda	2	2,27
3.	Kursus Komputer	2	2,27
4.	Latihan Jabatan	34	38,63
5.	Belum pernah mengikuti pendidikan	42	47,72
Jumlah		88	100

Sumber : DUK Dispenda Kabupaten Tabanan Tahun 2002.

Pegawai Dispenda Kabupaten Tabanan meliputi juga para petugas pasar, karena pembinaan kepegawaiannya dilakukan oleh Dispenda. Petugas pasar tersebut tersebar di seluruh kecamatan Kabupaten Tabanan. Tugas pokok mereka mengatur para pedagang dan memungut retribusi pasar. Adapun jumlah dan tingkat pendidikan petugas tersebut terlihat pada tabel berikut.

Tabel 22

Jumlah dan Tingkat Pendidikan Petugas Pasar

No.	Kecamatan	Nama Pasar	Jumlah Petugas	Pendidikan		
				SLTA	SLTP	SD
1	Tabanan	Pasar Tabanan I	5	4	1	-
		Pasar Tabanan II	2	-	1	1
		Pasar Dauh Pala	5	1	2	2
2	Kediri	Pasar Kediri	5	3	2	-
		Pasar Tanah Lot	3	-	3	-
3	Marga	Pasar Marga	2	-	-	2
4	Baturiti	Pasar merta Sari	2	1	1	-
		Pasar Baturiti	3	2	1	-
5	Pupuan	Pasar Pupuan	3	-	2	1
6	Selemadeg	Pasar Bajra	3	1	2	-
7	Kerambitan	Pasar Kerambitan	3	1	-	2
8	Penebel	Pasar Penebel	3	-	2	1
		Pasar Senganan	3	-	1	2
Jumlah		13 Pasar	42	13	18	11

Sumber : Dispenda Kabupaten Tabanan

Keseluruhan pegawai Dispenda tersebut bertugas memberi pelayanan kepada para wajib pajak dan wajib retribusi yang berada dalam kewenangan Dispenda Kabupaten Tabanan. Adapun jumlah WP/WR yang dipungut oleh petugas Dispenda tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 23

Jumlah WP/WR Tahun 2002

Nomor	Uraian	Jumlah (orang)
1	Wajib Pajak Hotel	42
2	Wajib Pajak Restoran	102
3	Wajib Pajak Reklame	88
4	Wajib Retribusi Pasar	3340
Jumlah		3572

Sumber : Kantor Dispenda Kabupaten Tabanan.

Penerimaan daerah sangat tergantung pada aparat daerah itu sendiri. Keterbatasan aparat dan kurang terampilnya aparat menyebabkan faktor efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas yang dibebankan untuk meningkatkan PAD kurang memberi hasil guna dan daya guna yang optimal. Demikian pula salah satu aspek yang perlu diperhatikan untuk menghitung efisiensi organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, adalah melihat ratio biaya pemungutan terhadap pendapatan.

Berkenaan dengan pendapatan (terutama sektor pajak), harus diusahakan menekan biaya pungutan agar dapat menaikkan tersedianya dana pendapatan bersih untuk membiayai kegiatan pemerintahan. Seharusnya biaya pungutan haruslah lebih rendah dari pajak/retribusi yang ditagih. Oleh karena itu dari tahun ke tahun berusaha untuk menurunkan ratio biaya pemungutan. Untuk lebih jelas efisien tidaknya organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 24

Perbandingan Biaya Pemungutan Terhadap Total Pendapatan

Tahun Anggaran	Biaya Operasional Dispenda	Realisasi Penerimaan Total Dispenda	Ratio Biaya Pemungutan
1994/1995	61.784.000,00	891.341.217,00	6,92
1995/1996	82.982.794,00	949.507.135,00	8,73
1996/1997	97.560.000,00	987.905.098,00	9,86
1997/1998	168.210.000,00	1.769.096.235,00	9,50
1998/1999	471.600.000,00	4.952.294.988,00	10,27
1999/2000	1.223.800.000,00	5.994.239.405,00	20,41
2000	1.572.980.000,00	6.736.405.690,00	23,34
2001	1.682.371.000,00	10.221.363.991,00	16,46

Sumber : Diolah Dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Tabanan, Tahun Anggaran 1994/1995 s/d 2001.

Ratio biaya pemungutan pada Dispenda Kabupaten Tabanan menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun yaitu terlihat pada tahun anggaran 1994/1995 sampai dengan tahun anggaran 2000. Selanjutnya ratio menunjukkan penurunan pada tahun anggaran 2001. Ratio biaya pemungutan ini menunjukkan efisiensi pelaksanaan tugas di organisasi Dispenda Kabupaten Tabanan.

BAB V
HASIL PENELITIAN KUALITAS PELAYANAN DINAS
PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN TABANAN
DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Hasil Penelitian Kualitas Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan

Hasil dalam penelitian ini penulis akan paparkan secara kualitatif deskriptif berdasarkan hasil wawancara kepada para informan di lapangan. Di samping wawancara dengan para informan tersebut, penulis juga mewawancarai petugas pemberi pelayanan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, yang terdiri dari :

1. Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan,
2. Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan,
3. Kasubdin Pendaftaran dan Program,
4. Kasubdin Penetapan,
5. Kasubdin Pembukuan dan Pelaporan,
6. Kasi Penerimaan Pajak dan Retribusi.
7. Kasi Penagihan,
8. Kasi Penerbitan Surat Ketetapan Pajak dan Retribusi,
9. Kasi Pengolahan dan Penerimaan Pungutan,
10. Kasi Pendaftaran,

11. Kepala Pasar Kediri,
12. Kepala Pasar Tabanan I.

Para petugas pemberi pelayanan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan ini penulis wawancarai sebagai kelompok kontrol, khususnya terhadap jawaban yang diberikan oleh *key informan*. Dengan demikian diharapkan dapat diperoleh data yang *valid* dan *reliable*. Adapun hasil penelitian tersebut terangkum di bawah ini.

B.1. Kualitas Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan

Pelayanan yang baik, lancar, adil, serta dilayani dengan sikap ramah oleh aparat pelayanan merupakan dambaan bagi setiap orang sebagai pengguna jasa pelayanan. Terlebih lagi di era reformasi dan globalisasi yang penuh dengan tuntutan persaingan, maka setiap organisasi harus dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Hal ini perlu dilakukan oleh semua organisasi – baik organisasi publik maupun organisasi swasta - jika organisasi tersebut ingin tetap bertahan hidup. Namun demikian terkadang harapan tersebut tidak mudah untuk dilaksanakan dan diwujudkan. Fakta menunjukkan bahwa masih banyak permasalahan yang muncul yang berkaitan dengan belum berkualitasnya pelayanan terutama yang dilakukan oleh organisasi publik.

Demikian pula halnya dengan pelayanan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan yang merupakan organisasi penyedia pelayanan di bidang perpajakan dan retribusi daerah, penerimaan lain-lain serta pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

Dengan mengemban tugas teknis di bidang pendapatan daerah yang notabene pendapatan tersebut berasal dari berbagai elemen dalam masyarakat, maka Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan harus selalu melakukan langkah-langkah perbaikan di segala aktivitasnya terutama yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan.

Apabila Dinas Pendapatan Daerah mampu mewujudkan pelayanan yang berkualitas, maka akan diperoleh beberapa manfaat antara lain : meningkatnya loyalitas masyarakat sehingga masyarakat akan melaksanakan kewajibannya dengan baik. Kondisi ini akan mempengaruhi penerimaan pendapatan daerah. Dengan demikian dapat dikatakan apabila pelayanan yang berkualitas mampu diwujudkan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, maka penerimaan pendapatan daerah akan meningkat. Peningkatan penerimaan pendapatan daerah selanjutnya menunjukkan pula keberhasilan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dalam melaksanakan tugas.

Sebagai organisasi pelayanan publik, klien atau dalam hal ini wajib pajak/wajib retribusi merupakan faktor penting dalam pelaksanaan tugas. Kontrol dari masyarakat dapat digunakan sebagai suatu penilaian terhadap baik atau tidaknya organisasi pelayanan publik. Dalam penelitian ini kontrol masyarakat ditunjukkan sebagai persepsi masyarakat terhadap pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Persepsi masyarakat tersebut berkaitan dengan fenomena-fenomena kualitas pelayanan dapat penulis ketahui dari hasil wawancara penulis dengan beberapa wajib pajak

serta wajib retribusi yang penulis anggap sebagai *key informan*, yang identitasnya telah penulis ketahui.

Adapun fenomena kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan yang penulis amati adalah sebagai berikut :

B.1.1. Responsivitas

Pembahasan awal persepsi masyarakat akan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik adalah berkait dengan daya tanggap organisasi tersebut akan kebutuhan masyarakat pengguna jasa. Salah satu wujud daya tanggap (responsivitas) pemerintah dapat dilihat dengan adanya perubahan kebijakan di bidang pajak daerah dan retribusi dari sistem Manual Penerimaan Daerah menjadi sistem dan prosedur Manual Pendapatan Daerah (Mapatda). Perubahan kebijakan ini pada dasarnya dimaksudkan untuk menyederhanakan sistem dan prosedur pelayanan kepada wajib pajak dan wajib retribusi. Jika dengan sistem Mapenda WP/WR ini harus berhubungan dengan beberapa orang dalam rangka memenuhi kewajibannya, namun dengan sistem dan prosedur Mapatda WP/WR cukup berhubungan dengan satu orang petugas yaitu Seksi Pengolahan dan Penerimaan Pemungutan. Melalui seksi ini, pengurusan akan dilanjutkan ke Seksi lain yang terkait melalui jaringan komputer.

Persepsi masyarakat terhadap pelayanan yang berkaitan dengan aspek ini akan dilihat dari seberapa besar masyarakat mengetahui serta merasakan manfaat dari pelaksanaan Sistem dan prosedur Mapatda tersebut. Hasil wawancara menunjukkan bahwa wajib pajak maupun wajib

retribusi yang mengetahui perubahan dari sistem Mapenda ke Sisdur Mapatda relatif tidak terlalu banyak, tetapi sebagian dari WP/WR dapat memberikan informasi tentang adanya perubahan tersebut. Dari 10 orang responden, yang mengetahui adanya penerapan sistem dan prosedur Mapatda di Dispenda Kabupaten Tabanan ada 4 responden (40 %) sedangkan 6 orang responden (60 %) mengatakan tidak mengetahui. Namun demikian sebagian besar WP/WR memberikan jawaban bahwa ada perubahan dalam cara pembayaran atau pemenuhan kewajiban di kantor Dispenda. Dari 10 orang responden, 7 orang responden (70 %) mengetahui ada perubahan sedangkan 3 orang responden (30 %) mengatakan kurang mengetahui dengan pasti dengan alasan bahwa sejak dahulu mereka sudah berhubungan dengan petugas yang sama.

Atas pertanyaan apakah dengan Sistem dan prosedur pelayanan di Dispenda Kabupaten Tabanan mereka merasakan manfaat/keuntungan yaitu lebih memberi kemudahan dalam urusan pajak/retribusi, sebagian besar responden (70 %) mengatakan bahwa mereka merasakan ada manfaatnya khususnya dari segi kemudahan menghubungi petugas, seperti yang dikatakan oleh seorang wajib pajak hotel yang mengatakan bahwa :

“... kalau kita membayar pajak atau meminta pelayanan perpajakan di Dispenda memang tidak terlalu sulit, saya tinggal berhubungan dengan satu orang saja. Petugas itulah yang menghubungkan ke Seksi yang lain”. (Resp. KI.01, wawancara tanggal 25 Nopember 2002).

Tetapi dibalik semua itu, sebenarnya ada kelemahan dengan sistem ini yaitu ketergantungan terhadap sarana dalam hal ini jaringan komputer. Permasalahan akan muncul bila jaringan komputer rusak, sehingga prosedur harus dilaksanakan secara manual dari meja ke meja. Prosedur yang harus dijalankan secara manual dari meja ke meja tentu akan memberatkan bila harus dijalani oleh masyarakat WP/WR dan membutuhkan waktu lama. Akan tetapi permasalahan ini tidak dibebankan kepada wajib pajak/wajib retribusi. Pengurusan dari meja ke meja dilakukan oleh petugas pelayanan. Hal ini disampaikan oleh Kepala Seksi Pengolahan dan Penerimaan Pungutan, yang mengatakan :

“Kalau terjadi kerusakan pada jaringan komputer, para wajib pajak/wajib retribusi tetap dilayani seperti biasa karena kebutuhan akan data yang biasanya memakai komputer, akan dipenuhi oleh petugas sendiri”. (wawancara tanggal 26 Nopember 2002).

Kelemahan lain dari penerapan sistem dan prosedur tersebut adalah terjadinya penumpukkan pelayanan pada satu orang petugas, yaitu Kepala Seksi Pengolahan dan Penerimaan Pungutan. Pada hari-hari yang merupakan jadwal pembayaran pajak maka penumpukkan tersebut dirasakan cukup mengganggu bagi WP/WR, karena mereka terpaksa harus menunggu. Dalam kondisi ini masyarakat merasa bahwa petugas tidak tanggap karena di lain pihak mereka melihat ada pegawai yang lowong (tidak ada kerjaan) sedangkan petugas yang mereka butuhkan malah sedang melayani banyak masyarakat WP/WR. Hal ini dikeluhkan oleh wajib pajak hotel tersebut dengan ungkapan :

“... akan tetapi dengan sistem ini saya sering harus menunggu untuk mendapatkan kesempatan membayar karena petugas yang melayani hanya satu orang saja” (Resp.KI.01, wawancara tanggal 25 Nopember 2002).

Terhadap hal ini Kepala Sub Dinas Penagihan selaku atasan Kepala Seksi Pengolahan dan Penerimaan Pungutan mengatakan bahwa sistem dan prosedur yang dilaksanakan memang harus dilayani dengan satu orang petugas, sebab kalau dibantu akan membuat bingung petugas tersebut (sumber wawancara tanggal 26 Nopember 2002).

Jadi walaupun sistem dan prosedur Mapatda ini masih memiliki kelemahan, namun di lain pihak dengan adanya sistem dan prosedur ini menunjukkan besarnya perhatian pemerintah daerah untuk memperbaiki pelayanan kepada WP/WR.

Di samping itu, perhatian pemerintah Kabupaten Tabanan terhadap upaya-upaya untuk meningkatkan pelayanan antara lain dilakukan juga melalui penetapan Peraturan Daerah, terutama berkaitan dengan tarif yang disesuaikan dengan kondisi perekonomian masyarakat. Menurut Kasubdin Penetapan Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan, bahwa Perda Nomor 6 Tahun 1999 tentang Retribusi Pasar adalah salah satu contoh penetapan tarif yang disesuaikan dengan kondisi perekonomian masyarakat. Pedagang yang memiliki toko dengan pedagang yang berjualan di los pasar atau pedasaran dikenakan tarif yang berbeda (Resp.KI.08, Wawancara tanggal 26 Nopember 2002).

Hal ini dibenarkan oleh seorang pedagang di pasar kediri, yang merasa bahwa pemerintah cukup tanggap sehingga membuat peraturan yang disesuaikan dengan kemampuan masyarakat, khususnya tarif retribusi ini karena disesuaikan dengan tingkat perekonomian masyarakat (Sumber hasil wawancara dengan Resp. KI.05, tanggal 27 Nopember 2002)

Pada aspek responsivitas, penulis juga ingin mengetahui persepsi masyarakat terhadap upaya yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah untuk meningkatkan kesadaran WP/WR, baik melalui penyuluhan maupun pemberian rangsangan kepada WP/WR melalui hadiah. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan jarang memberikan pembinaan ataupun penyuluhan (wawancara dengan Resp.KI.03, Resp.KI.04, Resp.KI.07, dan Resp.KI.08, pada tanggal 27 dan 28 Nopember 2002). Lebih lanjut Resp.KI.04, selaku pembayar pajak reklame yang cukup besar mengatakan bahwa "... beh, seinget tiang nenten wenten penghargaan napi malih hadiah saking pemerintah sane katiba ring wajib pajak sane taat".

(... seingat saya, tidak pernah ada penghargaan apalagi hadiah yang diberikan oleh pemerintah kepada wajib pajak yang melaksanakan kewajibannya dengan baik).

Berdasarkan program kerja Dinas pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, dimana penyuluhan ataupun pembinaan merupakan salah satu program yang harus dilaksanakan. Namun terlaksananya program ini adalah sangat tergantung dengan anggaran yang tersedia. Hal ini

dikatakan oleh Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan yaitu :

“...tidak ada anggaran khusus yang disediakan untuk melaksanakan pembinaan. Sehingga untuk kegiatan tersebut diambilkan dari dana penerangan, propaganda dan pameran yang besarnya Rp. 2.000.000 untuk tahun anggaran 2002 ini. Dengan dana sebesar itu tentu tidak mencukupi untuk menjangkau seluruh WP/WR yang ada di Kabupaten Tabanan ini” (wawancara tanggal 26 Nopember 2002).

Oleh karena itu dapat dipahami ada kecenderungan bahwa kurangnya inovasi dan kreativitas petugas karena terkait dengan anggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa aspek manajemen dari perencana dan pejabat yang berkompeten kurang memberi dukungan yang penuh terhadap usaha-usaha peningkatan pendapatan daerah. Ada kecenderungan bahwa petugas selalu menunggu dana operasional untuk pelaksanaan tugasnya, dan enggan untuk melakukan pekerjaan yang sifatnya kreatif dan mencari ide-ide atau konsep-konsep baru dan upaya lainnya dalam pekerjaan rutin untuk meningkatkan pendapatan daerah.

B.1.2. Reponsibilitas

Pada organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, terlihat bahwa spesialisasi sudah berjalan sesuai dengan tipe struktur organisasinya. Dari struktur organisasi dan tata kerja kerja yang ada, terlihat bahwa semua tugas di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan terbagi ke dalam Sub Dinas dan Seksi. Kesemuanya telah diberikan wewenang sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Sistem dan prosedur administrasi Mapatda yang dilaksanakan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan sejak tahun 1989 mempunyai kelebihan di bidang pengawasan internal, dibandingkan dengan sistem administrasi pendapatan daerah (Mapenda) sebelumnya. Dengan dilaksanakannya sistem dan prosedur Mapatda, maka telah dilaksanakan aspek pengawasan intern yang saling terkait dan mengontrol antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lainnya. Semua bagian (Sub dinas dan Seksi) saling terkait dalam menjalankan tugas. Hal ini diistilahkan dengan "sistem ban berjalan". Tugas Sub dinas serta Seksi yang satu terkait dengan tugas Sub dinas serta Seksi yang lainnya, sehingga apabila terjadi kemacetan pada salah satu Sub Dinas akan mengakibatkan terhambatnya tugas pada Sub Dinas lainnya.

Hasil pengamatan yang penulis lakukan serta wawancara dengan pejabat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, menunjukkan kenyataan bahwa pelaksanaan sistem dan prosedur Mapatda tersebut kurang berhasil dalam pelaksanaannya. Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten mengungkapkan hal itu sebagai berikut :

"Mapatda belum sepenuhnya bisa dilaksanakan. Petugas yang kita miliki belum mampu sepenuhnya menerapkan kebijakan tersebut. Pejabat yang ada juga tidak semuanya menguasai bidang keuangan. Unit-unit yang terkait dengan pemungutan juga terkadang masih belum sinkron satu sama lain" (wawancara Tanggal 26 Nopember 2002).

Sistem ban berjalan sesuai dengan maksud pelaksanaan Sisdur Mapatda ternyata sulit untuk diterapkan dan hal ini menimbulkan sikap ego di masing-masing seksi dimana satu Sub Dinas atau Seksi merasa lebih

penting dari Sub Dinas atau Seksi yang lainnya. Informasi dan berkas atau dokumen yang seharusnya mengalir secara mekanis pada kenyataannya tidak lancar karena adanya sikap ego masing-masing Sub Dinas atau Seksi. Sub Dinas atau Seksi merasa tidak ada kaitannya dengan Sub Dinas atau Seksi yang lain sehingga tidak bersedia menyampaikan informasi atau dokumen kepada Sub Dinas atau Seksi yang lain. Hal ini dikeluhkan oleh Kepala Seksi Pengendalian dan Peningkatan yang mengatakan :

“Sasaran yang diharapkan melalui Mapatda ini sebenarnya belum optimal, karena para pelaksana ada Seksi yang tidak mau mengalirkan berkas ke Seksi-Seksi yang seharusnya menerima. Masalah disiplin dan kurangnya koordinasi antar Seksi juga menjadi penyebab belum optimalnya pelaksanaan Sisdur Mapatda ini, sehingga prinsip-prinsip sistem ban berjalan malah tidak berjalan” (wawancara tanggal 28 Nopember 2002)

Semestinya dengan sistem ban berjalan dimaksudkan agar dapat dijadikan internal control diantara masing-masing Sub Dinas dan Seksi. Kontrol yang dilakukan Sub Dinas dan Seksi tersebut adalah berdasarkan arus informasi dan berkas atau dokumen yang mengalir. Namun demikian tidak semua Sub Dinas dan Seksi yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dapat menerima koreksi Sub Dinas dan Seksi yang lainnya. pada akhirnya dapat menimbulkan konflik diantara Sub Dinas atau Seksi dan menyebabkan terhambatnya arus informasi, berkas atau dokumen.

Berdasarkan amatan penulis terhadap penerapan Sisdur Mapatda, di satu sisi memang dapat memberi kemudahan kepada WP/WR yang

akan menyeter kewajibannya karena ada kepastian petugas yang melayani yaitu Seksi Pengolahan dan Penerimaan Pungutan. Jadi WP/WR hanya perlu berhubungan dengan satu orang petugas. Namun di sisi lain penerapan Sisdur ini menyebabkan ketergantungan organisasi pada satu orang petugas, karena staf pada Seksi Pengolahan dan Penerimaan Pungutan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan belum bisa melaksanakan sistem dan prosedur tersebut. Sehingga apabila Kepala Seksi tidak hadir maka pelaksanaan pelayanan menjadi tertunda.

Selanjutnya persepsi masyarakat WP/WR menyangkut persyaratan untuk mendapatkan pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan cukup positif, dimana sebagian besar informan mengatakan bahwa persyaratannya cukup jelas dan pasti. Persyaratan yang harus dibawa untuk mendapatkan pelayanan sudah disampaikan pada waktu petugas Dispenda melakukan pendataan ataupun ketika dilakukan pendaftaran.

Terhadap kepastian terhadap penanggung jawab pelayanan yang dibutuhkan, hasil wawancara dengan responden mengatakan mereka mengetahui siapa petugas yang akan melayaninya, akan tetapi yang mereka keluhkan adalah rasa tanggung jawab petugas, karena seringkali saat dibutuhkan petugas tersebut tidak berada di meja kerjanya. Hal ini disampaikan oleh wajib pajak hotel :”Memang ada kepastian dari segi petugasnya, tetapi kalau bisa petugas tersebut tetap *stand by* sehingga

masyarakat tidak perlu menunggu terlalu lama” (sumber Resp.KI.01, wawancara tanggal 25 Nopember 2002).

Petugas yang bertanggung jawab memang diperlukan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa baik buruknya penilaian terhadap organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan tergantung dari responsibilitas organisasi tersebut terhadap kebutuhan masyarakat sebagai WP/WR.

B.1.3. Produktivitas

Sejalan dengan pelaksanaan kebijakan pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat WP/WR antara lain dengan kebijakan Sisdur Mapatda, adalah dalam rangka mengutamakan profesionalisme dalam segala bidang kegiatan. Maksudnya adalah agar dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat dapat sedini mungkin diantisipasi persoalan-persoalan yang timbul pada waktu pelaksanaannya. Dalam hal ini alternatif utama yang dipakai adalah memberikan pelayanan yang terbaik. Dengan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, maka akan mendapatkan hasil berupa kualitas pelayanan yang dapat dijadikan sebagai ukuran yang dipakai untuk melihat seberapa jauh derajat kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu konsep kualitas pelayanan antara lain dapat diukur dari kepuasan masyarakat sebagai Wajib Pajak/Wajib Retribusi terhadap pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendapatan Kabupaten Tabanan.

Sebagai organisasi pelayanan publik, pelanggan atau wajib pajak/wajib retribusi merupakan faktor terpenting dalam pelaksanaan tugas Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan sebagai pelaksana dari Dinas Teknis di bidang pendapatan daerah. Dalam hal kepuasan pelanggan merupakan aspek utama dalam pemberian pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan.

Kualitas pelayanan juga dapat ditentukan oleh indikator produktivitas dengan menggunakan beberapa dokumen yang penulis lakukan antara lain melalui pencatatan, pemeriksaan dan pengamatan. Hasil pengamatan yang penulis lakukan terhadap produktivitas pelayanan yang diberikan oleh aparat Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan kepada WP/WR dapat dikatakan kurang memuaskan. Dikatakan demikian, karena dari waktu yang diperlukan untuk melayani seorang wajib pajak/wajib retribusi dapat memakan waktu yang lama. Kesimpulan tersebut penulis ambil dengan alasan bahwa permintaan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan frekuensinya memang sedikit, karena jumlah WP/WR juga sedikit.

Setelah penulis amati ternyata waktu yang harus disediakan oleh seorang WP/WR untuk menyelesaikan urusannya di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan rata-rata berkisar dari 25 menit sampai 45 menit. Bahkan ada urusan yang harus dilanjutkan lagi keesokan hari, karena tidak selesai pada hari tersebut. Tapi tidak banyak pelayanan yang harus menginap. Pelayanan yang menginap biasanya berkaitan dengan

wajib pajak baru, karena petugas harus membuat data dan perhitungan baru pula.

Menurut Kepala Seksi Pengolahan dan Penerimaan Pungutan, lama waktu pelayanan yang berkisar antara 25 sampai 45 menit tersebut adalah cukup wajar. Sebab proses pelayanan itu dimulai dari seorang WP/WR meminta Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD)/Surat Ketetapan Retribusi Daerah (SKRD) dengan menyerahkan atau melaporkan data-data yang diperlukan. Setelah data diisi oleh petugas pada Sub Dinas Pendaftaran dan Program selanjutnya data tersebut ditransfer ke Sub Dinas Penetapan melalui jaringan komputer. Lama waktu yang dibutuhkan waktu yang diperlukan untuk memproses SKPD/SKRD sampai masuk di Sub Dinas Penetapan seharusnya tidak terlalu lama, yaitu kurang dari 10 menit SKPD/SKRD tersebut sudah bisa diperoleh karena proses penghitungan sudah dikerjakan dengan program komputer. Selanjutnya berdasarkan prosedur yang ada, SKPD/SKRD diserahkan/dikirim ke Sub Dinas Penagihan. Setelah diperiksa dan diparaf oleh Kepala Sub Dinas Penagihan, kemudian dibawa ke Seksi Pengolahan dan Penerimaan. Kepala Seksi Pengolahan dan penerimaan inilah yang lanjut memanggil Wp/WR untuk menyelesaikan proses pembayaran dan pelunasan pajak/retribusi yang telah ditetapkan. Dalam proses pembayaran ini Kepala Seksi Pengolahan dan Penerimaan didampingi oleh Bendaharawan Khusus Penerima. Pada akhirnya proses pengurusan WP/WR di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan selesai.

Rangkaian proses pengurusan pembayaran pajak/retribusi melalui paparan riil tersebut memperlihatkan betapa seorang WP/WR harus mengeluarkan waktu akibat lambannya pelayanan yang diberikan oleh aparat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Pelayanan administrasi terlihat bertumpu pada Kepala Seksi Pengolahan dan Penerimaan Pungutan. Apabila jumlah WP/WR yang datang pada saat yang sama lebih dari satu orang, maka WP/WR tersebut harus menunggu giliran untuk mendapatkan pelayanan pelayanan. Secara matematis apabila dihitung waktu pemberian pelayanan bila ada 5 (lima) orang WP/WR yang datang pada saat yang sama; dimana 1 orang WP/WR dilayani membutuhkan waktu 45 menit, maka giliran WP/WR ke lima mendapatkan pelayanan setelah ia menunggu selama 180 menit. Ini sama artinya dengan tiga jam lebih.

Pengamatan penulis terhadap wajib pajak yang terlalu lama menunggu, walaupun pada akhirnya mereka mendapat pelayanan, namun setelah selesai menerima pelayanan tidak terlihat senyuman di wajah WP/WR tersebut. Padahal senyuman di wajah pelanggan adalah bukti dari pelayanan yang berkualitas (Supranto,2001:44). Ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan belum dapat mewujudkan kepuasan WP/WR.

Sehingga dapat dikatakan bahwa pelaksanaan sistem dan prosedur administrasi di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan cenderung berorientasi internal dan kurang sensitif dengan terhadap kepentingan dan

OPT-PUSTAK-INDIA

kepuasan masyarakat pada umumnya, khususnya WP/WR sebagai pelanggan. Hal ini dapat terlihat dari jumlah WP/WR yang dapat dilayani oleh petugas di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan menjadi sangat terbatas, karena lamanya waktu pemberian pelayanan. Apabila waktu pemberian pelayanan efektif satu hari yaitu 6 jam, maka dalam satu hari kerja petugas maksimal hanya mampu melayani 6 orang WP/WR. Jumlah ini menunjukkan bahwa produktivitas petugas sangat rendah. Hasil wawancara penulis dengan I Gusti Ngurah Alit Wijaya, seorang petugas Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan yang bertugas untuk menyetor dan mengambil karcis retribusi di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, mengeluhkan produktivitas tersebut dengan mengatakan :

“Saya seringkali menunggu kalau menyetor uang retribusi parkir di Dispenda Kabupaten Tabanan. Sehingga kalau saya lihat petugas di Dispenda sedang banyak antrean, lebih baik saya kembali ke kantor dulu dan saya ulang kembali menyetor keesokan harinya”. (wawancara tanggal 25 Nopember 2002).

Demikian pula halnya terhadap produktivitas kerja petugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dalam pemberian tanda pada Karcis Retribusi, menurut hasil amatan menunjukkan produktivitas yang sangat rendah. I Gusti Ngurah Suryawan, petugas retribusi pada Dinas Kebersihan dan Lingkungan Hidup mengeluhkan hal tersebut dengan mengatakan :

“Pemberian tanda karcis retribusi di Dispenda sangat lambat. Untuk itu saya harus menunggu berjam-jam. Agar cepat selesai seringkali saya harus ikut membantu memberi tanda, padahal itukan tugas mereka (petugas di Dispenda - pen)” Wawancara tanggal 25 Nopember 2002.

Terhadap hal tersebut Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan mengatakan bahwa kelambatan tersebut disebabkan karena mesin pemberi tanda (dengan cara melubangi karcis retribusi) tersebut sudah tua. Oleh sebab itu maka jarum mesin tidak tajam lagi, sehingga membuat lambat pekerjaan pemberian tanda pada karcis retribusi (wawancara tanggal 25 Nopember 2002).

Hasil penelitian terhadap semangat dan orientasi petugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dalam memberikan pelayanan menunjukkan keadaan yang kurang baik. Hasil wawancara penulis kepada wajib pajak hotel tentang keseriusan petugas dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dengan pertanyaan apakah petugas selalu berada di tempat ketika WP/WR membutuhkan pelayanan, ternyata petugas tidak selalu berada di tempat. Responden tersebut mengatakannya sebagai berikut :

“... kadangkala kalau kita akan memenuhi kewajiban pajak ke Dispenda, petugas tidak ada di meja kerjanya. Dan kita harus menunggu mereka datang. Apalagi kalau menjelang hari raya mereka akan sulit ditemui berada di tempat, sehingga lebih baik kita datang lagi lain waktu” (sumber Resp.KI.01, wawancara tanggal 25 Nopember 2002).

Kerjasama yang diharapkan akan timbul dengan penyelenggaraan sistem dan prosedur Mapatda ternyata sulit untuk diterapkan. Timbul di antara masing-masing Sub Dinas dan Seksi sikap ego yang merasa lebih penting dari yang lainnya. Sikap ego inilah yang menyulitkan perwujudan kerjasama dalam pelaksanaan tugas di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Kerjasama yang kurang baik ini akhirnya

berpengaruh terhadap pelayanan kepada WP/WR. Hal ini diakui oleh seorang wajib pajak reklame dengan ungkapan :

“Mestinya kalau kerjasama pegawai di sini baik, penyelesaian urusan saya bisa cepat. Tapi saya lihat tidak ada keinginan saling membantu di antara petugas yang kebetulan sedang lowong tidak ada kerjaan. Mereka malah membiarkan temannya sibuk sendiri” (wawancara dengan Resp. Rt.03 tanggal 25 Nopember 2002).

Ungkapan yang sama namun dengan bahasa yang berbeda disampaikan oleh seorang petugas dari Dinas Kebersihan dan Lingkungan Hidup yang membutuhkan pelayanan petugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, karena menyeter hasil retribusi pelayanan persampahan/kebersihan yaitu :

“keinginan untuk bekerjasama sebenarnya harus datang dari diri pegawai itu sendiri. Kalau mereka ingin memberikan pelayanan yang baik, memang seharusnya mereka bekerja sama bukannya bekerja sendiri-sendiri” (wawancara dengan Ngurah Jaya tanggal 25 Nopember 2002).

Selain itu, semangat kerja petugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan juga dapat dilihat dari kesediaan untuk membantu masyarakat (WP/WR) yang membutuhkan pelayanan. Terhadap substansi pertanyaan ini, jawaban responden mengatakan bahwa petugas bersedia membantu namun belum optimal. Hasil wawancara penulis mendapatkan hasil :

“Petugas Dispenda memang bersedia melayani bila kita datang ke meja kerjanya. Tetapi ketika saya pertama kali datang ke Dispenda dan kebingungan akan berhubungan ke mana, tidak ada satupun pegawai yang menanyakan lebih dahulu apa keperluan saya. Mereka sepertinya membiarkan saja saya kebingungan”. (Wawancara dengan Resp.Rt.06, seorang wajib pajak reklame tanggal 29 Nopember 2002).

Padahal seharusnya pelayanan yang baik adalah apabila semangat dan orientasi petugas pelayanan ditunjukkan dengan kesigapan untuk membantu masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Semangat yang dimunculkan oleh petugas inilah yang akan mencerminkan kualitas pelayanan yang diberikan.

Hasil observasi penulis terhadap arsip yang ada di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, dapat diketahui bahwa kegiatan penyuluhan untuk 3 tahun anggaran yaitu tahun anggaran 2000, tahun anggaran 2001 dan tahun anggaran 2002, memang dilaksanakan meskipun tidak bisa menjangkau seluruh WP/WR.

Terhadap hal tersebut, Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan mengatakan bahwa kegiatan penyuluhan walaupun dengan anggaran terbatas, tetap dilakukan yaitu dengan mengundang WP/WR untuk diberi pengarahan bertempat di ruang rapat Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Adapun produktivitas kegiatan penyuluhan tersebut apabila dihitung berdasar rumus produktivitas :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Hasil Yang Dicapai}}{\text{Sumber Daya Yang digunakan}}$$

Sumber : Atmosoeprpto (2001:2)

Didapatkan sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 20

**Realisasi Kegiatan Penyuluhan Dinas Pendapatan Daerah
Kabupaten Tabanan Tahun 2000, 2001, dan 2002**

Tahun Anggaran	Jumlah WP/WR	Jumlah Yang Disuluh	Output (%)	Anggaran (Jutaan)	Produktivitas
2000	3.547	115	3,42	1,5	2,28
2001	3.547	103	2,90	1,5	1,93
2002	3.572	128	3,58	2	1,79

Sumber : Data Diolah dari Bagian Tata Usaha Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan

Tabel di atas memperlihatkan bahwa produktivitas kegiatan penyuluhan menunjukkan penurunan dari tahun ke tahun. Penurunan produktivitas kegiatan penyuluhan akan berdampak pada makin sedikit jumlah WP/WR yang menerima informasi, yang akhirnya akan mengakibatkan penurunan kesadaran WP/WR akan pemenuhan kewajibannya.

B.1.4. Keadilan

Pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Tabanan dapat juga dilihat dari dimensi keadilan. Secara umum pelaksanaan manajemen di dalam organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dalam beberapa point belum mencerminkan aspek keadilan tersebut.

Hasil wawancara penulis, dari segi pengenalan tarif masih dirasakan ada ketidakadilan diantara WP/WR yang memperoleh pelayanan di Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Tabanan. Seorang wajib retribusi pasar mengatakan tentang hal tersebut sebagai berikut :

"... mangkin puniki durung adil wastane pak, yen ambil manah titiang, patutne wenten bedane dagang sane lais teken sane udu keni retribusi. Sampunang jeg sami pateh keni tarif" (Sumber Resp. KI. 08, wawancara tanggal 29 Nopember 2002).

(...seharusnya dibedakan pemungutan tarif antara pedagang yang laris dan yang tidak. Kenyataannya sekarang semua kena tarif yang sama, baik laris ataupun tidak. Saya merasa ini tidak adil).

Terhadap hal tersebut, Kepala Pasar Tabanan I dari hasil wawancara menegaskan dalam pengenaan tarif yang menjadi dasar pengenaan adalah Perda Nomor 6 Tahun 2002 tentang Retribusi Pasar.

"... kami dalam memungut retribusi pasar hanya sebagai pelaksana saja. Besarnya tarif sudah ditentukan berdasar kepada Perda Nomor 6 Tahun 1999. Dalam Perda tersebut telah jelas besarnya pengenaan tarif, dan dalam pemungutannya kami juga memberikan perlakuan yang sama kepada semua pedagang" (Wawancara tanggal 29 Nopember 2002).

Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 1999 tentang Retribusi Pasar tersebut memang telah mengatur secara jelas mengenai besarnya tarif retribusi pasar yang haru dipungut oleh petugas Dispenda. Besarnya tarif yang diatur dalam Perda tersebut adalah tarif retribusi Bulanan yaitu diatur dalam pasal 9 ayat (1) dan tarif retribusi harian ditetapkan dalam pasal 9 ayat (2). Adapun besarnya tarif ini adalah sebagai berikut :

1. Retribusi Bulanan :

a. Pasar Kelas I	
1. Retribusi atas pemakaian toko, kios milik pemerintah daerah per M2 sebulan	Rp. 1. 750
2. Retribusi atas pemakaian los milik pemerintah daerah per M2 sebulan	Rp. 1.250
3. Retribusi atas pemakaian pelataran/pedasaran per M2 per bulan	Rp. 700
4. retribusi atas pemakaian tanah pemerintah untuk kios, toko yang dibuat oleh pengusaha di sekitar pasar per bulan	Rp. 1.100

5. Retribusi atas pemakaian tanah pemerintah yang digunakan untuk los oleh pedagang sendiri atas ijin Bupati kepala Daerah per M2 per bulan	Rp. 800
b. Pasar Kelas II	
1. Retribusi atas pemakaian toko, kios milik pemerintah daerah per M2 sebulan	Rp. 1.200
2. Retribusi atas pemakaian los milik pemerintah daerah per M2 sebulan	Rp. 1.000
3. Retribusi atas pemakaian pelataran/pedasaran per M2 per bulan	Rp. 500
4. retribusi atas pemakaian tanah pemerintah untuk kios, toko yang dibuat oleh pengusaha di sekitar pasar per bulan	Rp. 1.000
5. Retribusi atas pemakaian tanah pemerintah yang digunakan untuk los oleh pedagang sendiri atas ijin Bupati kepala Daerah per M2 per bulan	Rp. 750
c. Pasar Kelas III	
1. Retribusi atas pemakaian toko, kios milik pemerintah daerah per M2 sebulan	Rp. 1.000
2. Retribusi atas pemakaian los milik pemerintah daerah per M2 sebulan	Rp. 750
3. Retribusi atas pemakaian pelataran/pedasaran per M2 per bulan	Rp. 400
4. retribusi atas pemakaian tanah pemerintah untuk kios, toko yang dibuat oleh pengusaha di sekitar pasar per bulan	Rp. 750
5. Retribusi atas pemakaian tanah pemerintah yang digunakan untuk los oleh pedagang sendiri atas ijin Bupati kepala Daerah per M2 per bulan	Rp. 500

2. Retribusi Harian ditetapkan sebagai berikut :

a. Pasar Kelas I	
1. Retribusi pedagang dalam toko, kios	Rp. 1.200
2. Retribusi Pedagang dalam los	Rp. 750
3. Retribusi pedagang pedasaran/pelataran	Rp. 600
b. Pasar Kelas II	
1. Retribusi pedagang dalam toko, kios	Rp. 1.000
2. Retribusi Pedagang dalam los	Rp. 600
3. Retribusi pedagang pedasaran/pelataran	Rp. 500

c. Pasar Kelas III	
1. Retribusi pedagang dalam toko, kios	Rp. 750
2. Retribusi Pedagang dalam los	Rp. 600
3. Retribusi pedagang pedasaran/pelataran	Rp. 400

Sumber : Perda Kabupaten Tabanan Nomor 6 Tahun 1999.

Besarnya tarif inilah yang dilaksanakan oleh petugas Dispenda Kabupaten Tabanan dalam pelaksanaan tugasnya. Tarif yang ditetapkan tersebut tidak mengatur tentang pengenaan tarif berdasarkan jumlah atau omzet dagangan yang laku terjual. Inilah yang menjadi keluhan pedagang sebagai wajib retribusi yang merasa dikenakan tidak adil.

Seorang wajib pajak reklame juga mengeluhkan pengenaan tarif yang dirasakan tidak adil tersebut. Wajib pajak tersebut mengatakan sebagai berikut :

“Titiang naur pajek reklame riantukan tokon titiang masang papan nama. Sakewanten wenten toko sane ten masang papan nama ten keni pajek, padahal akeh anak sane matumbasan ring toko nike tur omzetne pasti ageng. Paling ten petugas Dispenda wenten sane ngecek merike, mangdane adil sami keni pajek”. (wawancara dengan Resp.KI.04, tanggal 29 Nopember 2002)

(Saya membayar pajak reklame karena toko saya memasang papan nama. Tapi ada toko yang tidak memasang papan nama tidak dikenakan pajak, padahal pembelinya cukup banyak dan omzet penjualannya juga besar. Ini harusnya jadi perhatian petugas Dispenda agar pengenaan pajak menjadi adil)

Terhadap hal tersebut Kepala Sub Dinas Pendaftaran dan Program Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan mengatakan bahwa pemungutan pajak reklame dilakukan berdasar Perda Nomor 6 Tahun 1998 tentang Pajak Reklame. Perda tersebut mengatur bahwa pengenaan

pajak reklame dilakukan terhadap toko yang memasang papan nama, sehingga yang tidak memasang tidak terkena pajak reklame.

Terhadap keadilan dalam memperoleh informasi pelayanan masih dikeluhkan oleh WP/WR. Seorang wajib pajak restoran yang bertempat di Kecamatan Penebel yang berjarak kurang lebih 20 km dari ibukota kabupaten Tabanan mengatakan bahwa pemberian informasi berupa penyuluhan masih terpusat di ibukota kabupaten tidak menyentuh sampai ke kecamatan-kecamatan. Wajib pajak restoran tersebut mengatakan sebagai berikut :

“Saya memang diundang untuk menerima penyuluhan di Tabanan, tapi itu kan jauh tempatnya. Untuk sampai ke sana saya harus meninggalkan pekerjaan saya. Seharusnya penyuluhan diadakan di ibukota masing-masing kecamatan” (wawancara dengan Resp. KI.03, tanggal 28 Nopember 2002).

Terhadap keadilan dalam pemberian pelayanan, yaitu tidak terjadi diskriminasi dalam pelayanan, WP/WR mengatakan tidak ada diskriminasi dalam pemberian pelayanan oleh petugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Resp. KI.02, seorang wajib pajak restoran yang merupakan seorang WNI keturunan mengatakan :

“Tidak ada perbedaan antara pribumi dan non pribumi yang dilakukan oleh petugas Dispenda dalam memberikan pelayanan” (wawancara tanggal 22 Nopember 2002).

Pembedaan tersebut juga tidak ada dari segi agama. Resp.KI.06, seorang Wajib retribusi pasar juga mengatakan bahwa dirinya tidak pernah mengalami diskriminasi dalam memperoleh pelayanan dari petugas

retribusi pasar. Dalam memperoleh pelayanan dirinya diperlakukan sama antara pemeluk agama yang lain.

B.2. Hubungan Faktor Internal dengan Kualitas Pelayanan

Kesulitan utama untuk mengukur kualitas pelayanan dari organisasi pemerintah sebagai organisasi publik adalah dalam mengembangkan kriteria atau indikator kualitas pelayanan. Pengukuran kualitas pelayanan dari organisasi pemerintah bahkan akan menjadi kompleks dan sulit dilakukan, karena seringkali profit bukan alasan utama dari tujuan pemerintah.

Dalam banyak hal keterlibatan pemerintah di dalam produksi dan distribusi pelayanan publik justru jauh dari pertimbangan mencari profit, bahkan lebih banyak karena pertimbangan-pertimbangan politis atau karena tidak adanya sektor swasta yang terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan, atau karena penyelenggaraan pelayanan tersebut memang merupakan monopoli pemerintah. Untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan organisasi publik, maka akan dilihat secara internal seperti berikut ini.

1. Hubungan antara sumber daya manusia dengan kualitas pelayanan

Sumber daya manusia yang penulis maksudkan dalam penelitian ini adalah kemampuan kerja aparatur, motif kerja dan disiplin kerja aparatur. Unsur-unsur tersebut merupakan bagian dari keharusan sebuah organisasi

modern untuk dapat mencapai tujuan dengan baik, termasuk untuk memberi kepuasan kepada pelanggannya.

Organisasi Dispenda Kabupaten Tabanan harus sudah menyadari bahwa untuk dapat dinilai baik atau dapat memberi kepuasan pelayanan kepada WP/WR adalah menyangkut sumber daya manusia. Hal tersebut berhubungan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia, yaitu terkait dengan kemampuan kerja aparatur, motif kerja dan disiplin aparatur.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan mengenai kualitas sumber daya manusia aparatur yang ada dikatakan sebagai berikut :

"Untuk pelaksanaan tugas sangat dibutuhkan pegawai yang terampil dan memiliki pengetahuan dalam pelaksanaan tugasnya. Kenyataan yang ada saat ini kurang memadai, baik dilihat dari pendidikan formalnya maupun kursus dan latihan yang mereka ikuti. Sebagian besar pegawai Dispenda berpendidikan SMA. Begitu juga yang mengikuti kursus ketrampilan masih sedikit sekali jumlahnya. Keadaan ini tentu saja memiliki pengaruh yang kurang menguntungkan dalam melaksanakan tugasnya". (Wawancara tanggal 29 Nopember 2002).

Apabila dilihat dari komposisi pendidikan pegawai Dispenda Kabupaten Tabanan dalam tabel 20, memang terlihat bahwa pegawai yang berpendidikan setingkat SLTA mencapai persentase 55,68 %. Jumlah ini termasuk cukup besar. Demikian pula jika dilihat dari persentase pegawai yang memiliki tingkat pendidikan dasar (SD dan SLTP) yang cukup besar yaitu mencapai 15,90 %. Era globalisasi serta kemajuan ilmu pengetahuan yang sedang kita hadapi saat ini, semestinya tidak ada lagi pegawai yang berpendidikan SD/SLTP. Di lain pihak jumlah pegawai yang melanjutkan ke

tingkat pasca sarjana tidak ada, yaitu 0 %. Tingkat pendidikan pegawai yang rendah tentu saja memiliki pengaruh dalam keberhasilan pelaksanaan tugas pemberian pelayanan kepada masyarakat, yaitu dalam kemampuannya untuk menganalisis dan memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya. Terhadap hal ini diakui sendiri oleh Kepala Dispenda Kabupaten Tabanan, yang mengatakan :

“Masih ada pejabat di Dispenda yang selalu menunggu petunjuk untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Hal ini tentu menambah beban saya, bahkan terkadang saya sampai mengkonsep sendiri surat atau pidato Bupati karena staf yang ada belum mampu untuk melaksanakannya” (wawancara tanggal 29 Nopember 2002).

Kemampuan pegawai yang rendah akan berdampak juga kepada pelaksanaan tugasnya. Hal ini terlihat dari tingkat kesalahan yang dilakukan dalam menghitung penetapan jumlah pajak yang harus dibayar WP. Seperti dikemukakan oleh seorang pegawai bahwa dia sering melakukan kesalahan dalam perhitungan dan penetapan jumlah yang harus dibayar oleh WP, karena selama bertugas dia tidak memperoleh pengetahuan khusus tentang perpajakan disamping karena latar belakang pendidikannya yang bukan dibidang keuangan (Sumber wawancara dengan Kasi Perhitungan, tanggal 29 Nopember 2002).

Dilihat dari data yang ada, apa yang dikemukakan pegawai tersebut memang benar dimana mereka tidak pernah mendapat pelatihan khusus dibidang perpajakan. Pendidikan dan latihan (Diklat) yang dilaksanakan hanya meliputi diklat struktural, dan pejabat yang sudah mengikuti diklat tersebut hanya 47,72% (lihat Tabel 17). Diklat Mapatda hanya diberikan

kepada dua orang pegawai, tapi saat ini sudah dipindahkan ke bidang tugas lain.

Adanya kesalahan yang dilakukan pegawai karena ketidakmampuannya dibenarkan juga oleh seorang WP, dimana ada kelebihan dalam penetapan jumlah pajak yang ditagih (sumber wawancara dengan Resp.Rt.05, tanggal 30 Nopember 2002).

Disamping itu juga penulis melihat bahwa motif pegawai dalam melayani masyarakat adalah untuk mencapai target pelaksanaan tugas yang telah ditentukan. Dengan orientasi tugas yang berlebihan maka pegawai selalu berusaha mencari rasa aman dari tuntutan pimpinannya atau pejabat atasan, bukannya berusaha memaksimalkan penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini mengakibatkan ketanggapannya terhadap keluhan masyarakat menjadi berkurang, padahal pelaksanaan tugas itu adalah tanggungjawabnya. Keadaan ini dikeluhkan oleh wajib pajak restoran (resp. Rt.05) :

“Waktu saya memprotes kesalahan perhitungan penetapan pajak saya kepada petugas melalui telpon, petugas tidak memberi respon. terpaksa saya datang langsung menghadap Kepala Dinas. Setelah Kepala Dinas memanggil petugas tersebut, baru mereka menghitung ulang penetapan pajak saya” (wawancara tanggal 30 Nopember 2002)

Fenomena lain yang terlihat di Dispenda Kabupaten Tabanan adalah pada timpangnya komposisi pendidikan dan latihan aparatur dimana dari data pada tabel 21 dapat terlihat bahwa pegawai yang mengikuti kursus komputer hanya 2 orang (2,27 %). Penerapan Sistem dan Prosedur Mapatda membutuhkan ketrampilan komputer bagi para

petugasnya. Di lain pihak pegawai Dispenda tidak berniat meningkatkan ketrampilannya dengan mengikuti kursus atas biaya sendiri. Mereka menunggu pelaksanaan kursus dengan biaya pemerintah. Hal ini diakui oleh seorang pegawai, I Nyoman Sarta Cilik, sebagai berikut :

“Kalau saya disuruh kursus komputer dengan biaya sendiri, lebih baik tidak usah. Toh saya tidak selamanya bertugas di Dispenda. Seandainya saya mutasi ke tempat yang tidak berhubungan dengan komputer, kan saya jadi rugi. Kalau Pemda yang membiayai kursus, saya ikut saja” (wawancara tanggal 29 Nopember 2002).

Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, juga menjadi hambatan dalam pelayanan. Hal ini dapat dilihat pada tabel 19, bahwa ada 2 orang sarjana teknik yang menduduki jabatan struktural pada Dispenda Kabupaten Tabanan yaitu masing-masing sebagai Kasubdin pengendalian dan persubakan dan sebagai Kepala Seksi Penagihan. Keadaan ini menurut amatan penulis, dapat dikatakan bahwa penempatan aparat sepertinya dilakukan tanpa melihat uraian tugas yang akan dipikul oleh aparat yang bersangkutan. Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya akan menyulitkan yang bersangkutan untuk melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya berdampak kepada kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Masalah krusial yang masih penulis jumpai di lapangan adalah yang berhubungan dengan disiplin pegawai. Masih terdapat pegawai yang mengurus kepentingan pribadi pada jam kerja seperti mengantar anak sekolah, belanja ke pasar serta berada di luar kantor bukan untuk

keperluan dinas. Fakta ini dapat disimak dari hasil inspeksi mendadak (sidak) Tim Gerakan Disiplin Nasional (GDN) Kabupaten Tabanan Bidang Budaya Kerja yang dilaksanakan pada bulan Juli 2002. Hasil sidak yang dilakukan oleh Tim GDN tersebut menemukan 11 orang pegawai Dispenda yang indiscipliner, yaitu berada di luar kantor tanpa dilengkapi dengan surat tugas dari atasannya (Sumber : Laporan Bulanan Tim GDN kepada Bupati Tabanan dengan tembusan antara lain kepada Kepala Dispenda Kabupaten Tabanan).

Disiplin pegawai yang rendah akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, karena tidak setiap saat pegawai tersebut berada di meja kerjanya ketika masyarakat datang membutuhkan pelayanan. Pegawai yang tidak setiap saat berada di meja kerjanya menunjukkan rasa tanggung jawab yang rendah, yang selanjutnya berpengaruh pula terhadap produktivitas kerjanya.

2. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kualitas pelayanan

Lingkungan kerja yang penulis maksudkan dalam penelitian ini adalah lingkungan dimana aktivitas-aktivitas pekerjaan pemberian pelayanan kepada WP/WR dilakukan, yaitu meliputi keadaan atau tingkat kebersihan kantor, keadaan peralatan kerja dan fasilitas kantor, serta penerangan di ruangan kerja.

Secara umum dari observasi yang penulis lakukan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, dapat disimpulkan bahwa

dukungan lingkungan kerja masih kurang sehingga berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Dispenda kepada masyarakat WP/WR. Gedung kantor yang kurang *representatif* memberikan kesan yang sempit sehingga penempatan sarana kerja menjadi sangat semrawut dan menimbulkan kesan kurang bersih dan kurang nyaman (lihat foto lampiran 1). Jarak meja kerja yang satu dengan yang lainnya sangat sempit/berhimpitan sehingga menyulitkan pegawai untuk bergerak secara leluasa. Hal ini menyebabkan aktivitas pelayanan menjadi lamban.

Masalah kebersihan kantor diungkapkan oleh I Made Suara (petugas kebersihan kantor Dispenda) bahwa, "Untuk membersihkan kantor menjadi sangat sulit, karena jarak meja yang rapat dan kondisi kantor yang sudah tua" (sumber wawancara tanggal 29 Nopember 2002). Kebersihan kantor yang kurang baik akan menyebabkan citra organisasi menjadi berkurang serta menimbulkan rasa kurang nyaman bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan.

Penerangan kantor terutama ruang kerja sangat kurang (lihat foto lampiran 1). Kondisi ini penulis rasakan ketika menempati ruang Sub Dinas Pengendalian dan Persubakan serta ruangan Sub Dinas Penetapan. Konstruksi ruangan tidak memungkinkan cahaya matahari untuk masuk, sehingga untuk penerangan harus menggunakan sinar lampu neon secara terus-menerus. Akibatnya pegawai menjadi cepat lelah bahkan menghambat pelaksanaan tugas apabila listrik padam. Hal ini diakui juga oleh Drs. I Gede Jagrem, I Nyoman Sarta Cilik, serta Ida Ayu Suti bahwa

penerangan ruangan yang kurang baik menyebabkan mereka tidak dapat bekerja secara penuh (sumber hasil wawancara tanggal 29 Nopember 2002).

Fasilitas pendukung lainnya seperti ruang tunggu, ruang pertemuan dan tempat parkir kurang memadai. Ruang tunggu ditempatkan seadanya serta berada di jalur keluar-masuk pegawai menuju meja kerja, dengan fasilitas seperangkat kursi tamu. Kapasitas kursi tamu yang tersedia hanya untuk 6 orang tentu tidak mencukupi untuk melayani WP/WR yang pada jadwal pembayaran pajak bisa mencapai 15 orang per hari. Apabila kursi tamu penuh, maka WP/WR yang sedang menunggu giliran dilayani terpaksa harus berdiri. Kondisi ini tentu menimbulkan rasa kurang nyaman pada diri WP/WR tersebut.

Demikian pula terhadap ruang pertemuan yang karena keterbatasan lahan, terpaksa memanfaatkan bangunan yang sebenarnya diperuntukkan untuk garase mobil. Ruang pertemuan ini menjadi kurang nyaman, karena kurang penerangan (gelap), langit-langit rendah, lantai menggunakan semen kasar serta tidak dilengkapi dengan pendingin ruangan (lihat foto lampiran 2).

Kondisi ruang pertemuan yang kurang memadai ini menyebabkan rapat staf atau pertemuan staf lainnya jarang dilakukan, padahal rapat staf merupakan salah satu sarana untuk menyamakan persepsi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas pelayanan. Terhadap hal ini Kepala Bagian Tata Usaha Dispenda Kabupaten Tabanan mengakui bahwa

kondisi ruang pertemuan membawa pengaruh dalam pelaksanaan tugas di Dispenda, dengan perkataan :

“Sayang sekali karena kondisi ruang rapat tidak memungkinkan kita untuk mengadakan rapat staf atau pembinaan kepada wajib pajak atau wajib retribusi sewaktu-waktu. Soalnya kalau siang hari udara di ruang rapat tersebut sangat panas”(wawancara tanggal 29 Nopember 2002).

Peralatan kerja yang ada di Dispenda juga kurang mendukung untuk penyelenggaraan tugas dengan baik. Sarana filling cabinet yang masih kurang, menyebabkan berkas-berkas ditumpuk di belakang meja kerja pegawai (lihat foto lampiran 1). Berkas yang tidak terpelihara dengan baik beresiko untuk rusak atau hilang sehingga akan menghambat pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Komputer yang ada di Dispenda tidak seluruhnya siap pakai. Dari delapan buah komputer, yang dapat dioperasikan dengan baik ada empat buah. Sarana komputer yang rusak menyebabkan pelaksanaan sisdur Mapatda tidak dapat berjalan secara komputerisasi, melainkan harus secara manual. Demikian pula halnya dengan mesin ketik, tidak seluruhnya dapat digunakan. Sembilan buah mesin ketik yang ada, dapat digunakan sebanyak 6 buah. Mesin ketik yang tersisa sebanyak 3 buah berada dalam keadaan rusak berat.

Posisi letak kantor yang kurang strategis yaitu berada di jalur lalu lintas padat, di antara dua tikungan tajam dengan jalur menanjak, dan keterbatasan lahan kantor menjadikan parkir sebagai hambatan dalam mewujudkan pelayanan yang baik (lihat foto lampiran 3). Tidak tersedianya

tempat parkir membuat keengganan para WP/WR untuk datang ke kantor Dispenda dalam rangka memenuhi kewajibannya. Kondisi kantor Dispenda ini diakui oleh I Made Suarta (Supir wajib pajak hotel) yang mengatakan bahwa :

"kadang tiang ngekoh napi ke Dispenda, ngalih parkir keweh sajan. Yen sing ne ngateh boss jeg sing sube tiang mai" (Sumber wawancara tanggal 25 Nopember 2002).

(Saya sebenarnya malas datang ke Dispenda karena mencari tempat parkir sangat susah. Kalau tidak karena mengantar pimpinan, saya tidak akan ke sini).

Ungkapan supir di atas adalah fakta, karena penulis sendiri merasakan hal yang sama ketika bertugas aktif di kantor Dispenda. Keterbatasan lahan parkir yang tersedia menyebabkan pegawai serta WP/WR yang membutuhkan pelayanan ke Dispenda harus memarkir kendaraannya jauh dari lokasi kantor. Kondisi ini menyebabkan ketidaknyamanan karena harus berputar-putar untuk mencari lokasi parkir, setelah itu berjalan kaki menuju kantor Dispenda, belum lagi adanya kekhawatiran akan kehilangan kendaraan.

B.3. Hubungan faktor eksternal dengan kualitas pelayanan

Keberadaan Dinas pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan sebagai organisasi publik tidak terlepas dari dukungan lingkungan. Salah satunya menurut Steers (1980:8) adalah faktor eksternal. Faktor eksternal tersebut meliputi dukungan pemerintah dan dukungan masyarakat. Hasil penelitian mengenai hubungan faktor eksternal tersebut dengan kualitas pelayanan dapat dijabarkan sebagai berikut.

a. Dukungan Pemerintah Daerah

Penetapan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah memberi implikasi pada semakin besarnya wewenang kabupaten untuk mengelola dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan daerah secara kuantitas maupun kualitas, melalui usaha ekstensifikasi dan intensifikasi sumber-sumber penerimaan daerah. Dinas Pendapatan daerah Kabupaten adalah lembaga yang diberikan kewenangan untuk mengelola penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) berdasarkan Perda Kabupaten Tabanan Nomor 3 tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Dinas-Dinas Daerah Kabupaten Tabanan. Untuk melaksanakan kewenangan tersebut, Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan melaksanakan aktivitas antara lain pendataan objek pajak, peningkatan pemahaman kesadaran wajib pajak melalui penyuluhan, dan menata sistem administrasi perpajakan dengan sistem Mapatda (Manual Administrasi Pendapatan Daerah).

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dalam melaksanakan kewenangan tersebut membutuhkan dukungan dari pemerintah daerah atau pejabat atasan. Penetapan Peraturan Daerah yang mengatur tentang pajak dan retribusi daerah adalah merupakan salah satu bentuk dukungan dari pemerintah daerah dan legislatif. Sebab, melalui peraturan daerah tersebut Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dapat menyelenggarakan fungsinya untuk menunaikan kewenangan yang diberikan kepadanya. Dilihat dari segi jumlah dan isi

peraturan daerah tersebut sudah sangat memadai dan sangat mendukung pelaksanaan tugas Dinas Pendapatan Daerah.

Anggaran atau dana yang dituangkan dalam Anggaran Pendapatan Daerah yang dialokasikan untuk pelaksanaan tugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan sebesar Rp. 1.766.208.000,- untuk tahun anggaran 2002 adalah wujud adanya dukungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan itu. Namun jumlah dana tersebut, khususnya pada pos penyuluhan nampaknya belum memadai. Dana yang dianggarkan untuk kegiatan penyuluhan pada tahun anggaran 2002 sebesar Rp. 2.000.000,- (dua juta rupiah) ternyata tidak dapat menjangkau semua wajib pajak/wajib retribusi.

Terhadap dukungan personil dan peralatan menunjukkan bahwa perhatian pemerintah daerah belum maksimal. Dilihat dari struktur yang ada, masih terdapat jabatan yang lowong sehingga harus dirangkap oleh pejabat yang lain. Demikian pula terhadap kesempatan pengembangan kemampuan dan ketrampilan pegawai masih terbatas. Jumlah pegawai yang pernah mengikuti kursus di bidang keuangan hanya 8 orang atau 9,09 % dari keseluruhan pegawai yang ada. Begitu pula pegawai yang mengikuti kursus Mapatda hanya 2 orang atau 2,27 %. Padahal pengembangan pengetahuan dan ketrampilan merupakan hal yang sangat penting untuk mendukung pelayanan agar berkualitas.

Peralatan kantor seperti komputer yang berjumlah 8 unit, ternyata hanya 4 unit yang berfungsi selebihnya dalam keadaan rusak berat.

Dukungan terhadap sarana ini sudah sering diusulkan agar dipenuhi mengingat komputer merupakan sarana utama dalam sistem Mapatda. Demikian pula terhadap lokasi dan kondisi gedung yang tidak *representatif* sudah pula diusulkan untuk diberikan kantor yang lebih memadai, namun sampai saat ini belum dipenuhi. Jawaban secara tegas mengapa usulan-usulan tersebut tidak dipenuhi belum diketahui dengan pasti, karena sampai saat ini menurut Kepala Dispenda Kabupaten Tabanan belum menerima jawaban baik secara tertulis maupun lisan dari pejabat atasan yang berwenang (sumber wawancara tanggal 29 Nopember 2002).

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dukungan pemerintah daerah dan pejabat atasan hanya berupa aturan-aturan sedangkan dukungan lainnya belum memadai. Kondisi tersebut membuat organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan lamban dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta kurang kreativitas karena keterbatasan dana, peralatan dan kemampuan personil.

b. Dukungan Masyarakat

Keberhasilan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dalam mengemban tugas adalah sangat tergantung juga dengan adanya dukungan masyarakat. Dukungan masyarakat tidak akan muncul begitu saja tanpa upaya dan usaha dari Dinas Pendapatan Daerah beserta seluruh jajarannya. Dukungan akan muncul apabila Dinas Pendapatan Daerah sebagai organisasi pelayanan dapat memberikan pelayanan yang

terbaik kepada masyarakat. Jika hal ini dapat diwujudkan maka kesadaran masyarakat khususnya WP/WR akan tumbuh.

Disamping itu faktor informasi diperlukan pula untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran WP/WR. Jika WP/WR kekurangan informasi maka akan keluar ungkapan seperti berikut ini:

“Kami sudah membayar retribusi toko, tapi kenapa papan toko kami dikenakan pajak lagi yaitu pajak reklame, sehingga kami membayar dobel untuk usaha yang sama..... ini tidak adil katanya lebih lanjut” (sumber wawancara dengan : Resp.Rt.04 Pemilik Toko, tanggal 30 Nopember 2002).

Ungkapan tersebut menunjukkan kurangnya pemahaman masyarakat akan pengertian pajak dan retribusi, sehingga menganggap telah terjadi ketidakadilan pada dirinya. Hal ini antara lain sebagai akibat kurangnya penyuluhan dan terbatasnya informasi yang diterima masyarakat.

Kekurangsadaran masyarakat akan pengertian pajak dan retribusi juga terungkap dari wawancara dengan pemilik toko tersebut (Resp.Rt.04), yaitu :

“... padahal kalau dipikir-pikir usaha saya tidak ada kaitannya dengan pemerintah, tapi kenapa saya dikenakan pajek. Jangan-jangan nanti uang saya itu dibagi-bagi ...”(wawancara tanggal 30 Nopember 2002).

Dalam kondisi ketidaktahuannya seringkali masyarakat ngotot sehingga terjadi perdebatan antara masyarakat wajib pajak/retribusi dengan petugas. Hal ini dibenarkan oleh Ka.Subsi pendaftaran yang mengatakan sebagai berikut :

“Wajib pajak dan wajib retribusi yang demikian biasanya ngotot mempertahankan pendapatnya dan menaruh kecurigaan terhadap aparat Dispenda, terutama dikaitkan dengan pungutan tambahan dan penyelewengan hasil pajak yang dicurigai tidak disetorkan ke kas daerah” (sumber wawancara tanggal 30 Nopember 2002).

Dukungan masyarakat makin memperlihatkan arti penting apabila dikaitkan dengan kejujuran masyarakat dalam memberikan data yang diperlukan untuk penetapan pajaknya. Masyarakat wajib pajak cenderung menyembunyikan keadaan yang sebenarnya dengan harapan dapat menghindari pembayaran pajak. Hal ini dikeluhkan oleh Kepala Dinas Pendapatan Kabupaten Tabanan dengan ungkapan sebagai berikut :

“Ini bedanya masyarakat kita dengan masyarakat Amerika. Kalau di Amerika orang bangga bayar pajak, sedangkan masyarakat kita malah bangga kalau bisa menghindari pajak (wawancara tanggal 29 Nopember 2002).

Perkataan Kepala Dinas Pendapatan tersebut senada dengan keluhan yang disampaikan oleh Kepala Seksi Pendataan yaitu :

“Saya merasa seperti pedagang saja kalau melaksanakan tugas pendataan. Sebab sering terjadi tawar menawar antara wajib pajak dengan petugas. Mereka cenderung menyembunyikan keadaan yang sebenarnya. Saya menjadi merasa *ngekoh*, padahal yang saya tagih itu bukan uang saya sendiri”.(sumber wawancara tanggal 30 Nopember 2002)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dukungan masyarakat merupakan hal yang penting. Dukungan masyarakat semestinya dapat ditumbuhkan dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan memberikan informasi yang cukup. Dukungan masyarakat yang kurang baik dapat dilihat dari keadaan tunggakan pajak dan retribusi. Jumlah wajib

pajak dan wajib retribusi yang menunggak di Dispenda Kabupaten Tabanan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 26

**Jumlah Wajib Pajak dan Wajib Retribusi yang Menunggak
Tahun 2002**

No	Uraian	Jumlah	Menunggak	Persentase
1	Wajib Pajak hotel	42	12	28,57
2	Wajib pajak restoran	102	29	28,43
3	Wajib pajak reklame	88	15	17,05
4	Wajib retribusi pasar	3340	nihil	0

Sumber : Data diolah dari Kasi. Pengolahan dan Penerimaan Pungutan.

Kondisi yang ideal terhadap tunggakan wajib pajak serta wajib retribusi adalah apabila tidak ada yang menunggak. Wajib retribusi pasar menunjukkan keadaan tersebut, yaitu tidak ada wajib retribusi yang menunggak. Akan tetapi, dari hasil wawancara dengan Kepala Pasar Tabanan I mengatakan bahwa walaupun semua wajib retribusi melunasi kewajibannya, namun masih ada toko atau los yang tidak digunakan sesuai dengan peruntukannya. Toko dan los tersebut ada yang dibiarkan tidak digunakan dengan maksud spekulasi, serta ada pula yang dipergunakan untuk gudang (wawancara tanggal 29 Nopember 2002). Hal itu berarti kesadaran masyarakat akan peruntukan penggunaan toko atau los yang dimilikinya masih kurang karena mereka secara sengaja tidak menggunakan toko tersebut untuk berjualan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kesadaran wajib retribusi daerah tersebut masih kurang.

B. Analisis Hasil Penelitian Kualitas Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan

Dalam kerangka teori telah dijelaskan bahwa secara teoritis ada beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan suatu organisasi publik. Berdasarkan kajian teoritis dan pengamatan di lapangan terhadap organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, maka penulis mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan di Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan meliputi faktor internal dan faktor eksternal organisasi.

Seiring dengan perubahan sistem dan prosedur khususnya sistem dan prosedur pelayanan yang berkaitan dengan pajak dan retribusi daerah, maka faktor internal dirasakan memegang peranan yang sangat penting. Karena faktor inilah yang akan menjadi penggerak, pelaksana dari pada sistem dan prosedur pelayanan di kantor Dinas pendapatan daerah kabupaten Tabanan. Faktor internal ini harus segera menyesuaikan diri dengan tuntutan tugas dan perkembangan lingkungan yang terus berubah agar mampu memberikan pelayanan sesuai perkembangan tuntutan masyarakat. Dimana masyarakat menginginkan pelayanan yang *responsif*, bertanggungjawab, cepat, nyaman serta berkeadilan. Pelayanan yang demikian akan terwujud apabila aparat mempunyai kemampuan daya tanggap, rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga mempunyai produktivitas yang tinggi dan menjunjung keadilan.

Hasil dari pengumpulan data baik yang dilakukan melalui wawancara terstruktur maupun berdasarkan hasil observasi, terutama terhadap pelaksanaan pemberian pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dapat dikatakan belum berkualitas. Hal ini terlihat dari masih adanya keterlambatan dalam pemberian pelayanan, responsivitas masih kurang, serta produktivitas masih rendah. Walaupun demikian Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan telah berusaha memberikan pelayanan yang terbaik melalui penerapan sisdur Mapatda, yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan daerah dan memudahkan aparat serta wajib pajak/wajib retribusi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan pemberian pelayanan yang belum berkualitas kepada WP/WR banyak dipengaruhi oleh tingkat kemampuan aparat. Kemampuan aparat yang masih kurang ini disebabkan karena aparat yang mendapat kursus tentang keuangan daerah, perpajakan, diklat Mapatda ataupun kursus komputer sangat sedikit, di samping itu juga disebabkan kegiatan pengembangan kemampuan pegawai yang dilakukan oleh pejabat atasan masih sangat terbatas. Bila dikaitkan dengan pendapat Siagian (2000:152) yang mengemukakan bahwa "kegiatan pelatihan dan pengembangan perlu dilakukan karena sumber daya manusia merupakan *resources* yang paling strategis yang terdapat dalam perusahaan", tentu hal ini perlu dibenahi. Kemampuan sumber daya manusia di Dinas Pendapatan Daerah

Kabupaten Tabanan perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan. Lebih lanjut Siagian (2000:153) mengemukakan tentang pentingnya kegiatan pelatihan dan pengembangan khususnya apabila :

1. Terdapat gejala menurunnya produktivitas karyawan.
2. Dalam penyelesaian tugas karyawan sering berbuat kesalahan sehingga harus ditolak karena tidak memenuhi persyaratan mutu yang ditentukan.
3. Timbulnya tantangan baru dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, misalnya dengan penggunaan komputer, dan sebagainya.
4. Karena berbagai pertimbangan terutama untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan perusahaan.
5. Sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
6. Karena menurunnya semangat kerja karyawan.
7. Karena motivasi karyawan rendah.

Oleh karena itu secara teoritis dapat dikatakan bahwa apabila aparat mengetahui dan memahami tugas dan fungsinya dengan baik maka akan tercipta keteraturan kerja, sehingga berpengaruh pada kecepatan dan ketepatan pelayanan.

Berdasarkan wawancara dan observasi lapangan juga diperoleh hasil bahwa pelaksanaan sisdur Mapatda belum dilaksanakan dengan baik, dalam artian masih ada kendala. Salah satu kendalanya adalah kurangnya kesiapan aparat pelaksana untuk bekerjasama membentuk sebuah tim kerja. Pelaksanaan sisdur Mapatda dapat berlangsung dengan baik diperlukan suatu jaringan kerjasama dalam sebuah tim, yang diibaratkan dengan istilah ban berjalan. Maksudnya, data akan mengalir dari satu petugas ke petugas yang lain melalui jaringan komputer. Ini yang belum bisa diwujudkan karena nampaknya diantara aparat masih ada yang merasa lebih penting dari yang lain sehingga tidak mau atau mungkin

menghambat aliran data dijaringannya sehingga terlambat mengalir ke jaringan berikutnya. Akibatnya akan terjadi keterlambatan dan keterlambatan ini pada akhirnya menjadi hambatan terhadap bidang tugas pelayanan secara keseluruhan. Kondisi ini secara langsung akan mengurangi citra aparat, dan masyarakat khususnya WP/WR mengatakan bahwa pelayanan Dispenda Kabupaten Tabanan kurang berkualitas.

Dengan demikian kemampuan aparat terbukti sebagai salah satu faktor yang dapat menghambat pelayanan yang pada akhirnya menunjukkan kualitas layanan. Kemampuan ini tidak saja ditunjukkan oleh tingkat pendidikan formal pegawai tapi juga berkaitan dengan aspek-aspek lain seperti pemahaman terhadap organisasi, sikap mental dan etika pelayanan. Untuk mengatasi hal ini Dispenda Kabupaten Tabanan sebetulnya telah berupaya untuk meningkatkan pengetahuan aparat, namun karena keterbatasan anggaran, maka sangat sedikit sekali aparat yang dapat dilatih.

Keterbatasan dana yang ada sebenarnya bukan menjadi alasan untuk mengesampingkan pendidikan dan latihan pegawai. Hal sesuai juga dengan pendapat Hasibuan (1991:75) yaitu "Untuk kegiatan pendidikan dan latihan karyawan memang membutuhkan biaya yang cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personel".

Upaya untuk bekerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan di luar kedinasan belum pernah dilakukan. Kegiatan pendidikan atau latihan

dilakukan tergantung pada perencanaan yang dibuat oleh Badan Diklat atau kepegawaian daerah, yang kesemua itu sangat bersifat umum. Padahal dalam pelaksanaan tugas pemberian pelayanan kepada masyarakat di Dispenda ini, para pegawai membutuhkan pendidikan khusus dan bersifat teknis. Oleh karena itu yang diperlukan adalah diklat yang sesuai dengan beban tugas yang sedang dihadapi oleh pegawai tersebut.

Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya juga merupakan salah satu kendala dalam mewujudkan pelayanan berkualitas. Penempatan pegawai seharusnya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini juga sesuai dengan yang disampaikan oleh Nawawi (2001:170) :

“Pengisian suatu jabatan hendaknya memperhatikan kemampuan calon dengan jabatan yang akan menjadi tanggungjawabnya. Dengan kata lain calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efisien dan fektif”.

Lebih lanjut Siagian (1994:65) mengemukakan bahwa penempatan pegawai yang tidak didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional seperti latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman, minat, dan bakat pegawai yang bersangkutan, maka akan berakibat potensi yang terdapat pada diri para pegawai tidak dapat dikembangkan dan tidak dapat pula dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Fakta yang penulis jumpai di lapangan menunjukkan bahwa dukungan pemerintah atasan terhadap Dinas Pendapatan Daerah

Kabupaten Tabanan masih kurang. Terlihat dari kurangnya atau lambatnya respon pemerintah atau pejabat atasan untuk meneliti atau memenuhi usulan dari Dinas Pendapatan Daerah seperti usulan tentang penggantian komputer yang rusak. Seolah-olah pemerintah daerah melupakan bahwa komputer adalah alat utama bagi pelaksanaan sisdur Mapatda. Padahal Siagian (2000:7) mengatakan bahwa :

“... dukungan komputer sudah mulai disadari di kalangan manajerial, karena kemampuannya untuk mengolah data, menyimpan data, dan melakukan perhitungan dengan kemampuan yang makin besar dan kecepatan yang makin tinggi”.

Untuk itulah seharusnya pemerintah daerah lebih memperhatikan pemenuhan penggunaan komputer di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan yang memang membutuhkan peralatan untuk mengolah data, menyimpan data, dan melakukan perhitungan dengan lebih cermat, cepat dan tepat agar menghasilkan pelayanan kepada masyarakat WP/WR secara lebih berkualitas.

Ketiadaan peralatan komputer dan sarana kerja yang baik Dinas Pendapatan Daerah menyebabkan pegawai Dispenda tetap berusaha bekerja dan melayani masyarakat dengan peralatan seadanya, tentunya dengan konsekwensi pelayanan akan kurang lancar sehingga berpengaruh terhadap pencapaian target penerimaan daerah.

Lingkungan Kerja yang kurang mendukung juga menyebabkan pemberian pelayanan menjadi kurang berkualitas. Lingkungan kerja kantor seperti penerangan, kebersihan, ruang pertemuan, ruang tunggu serta tempat parkir sangat mendukung pelaksanaan tugas para pegawai. Hal ini

seperti yang dikatakan oleh M. Manullang (1974 : 122) yang menyatakan sebagai berikut :

“Kondisi - kondisi pekerjaan yang menyenangkan terlebih lagi se masa jam kerja akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhan kerja. Peralatan yang baik, ruangan pekerjaan yang nyaman, perlindungan terhadap marabahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup dan kebersihan, bukan saja dapat menambah kegairahan kerja tetapi pula akan meningkatkan efisiensi.

Jadi dapatlah disimpulkan bahwa kondisi - kondisi tempat kerja yang menyenangkan sewaktu jam - jam kerja akan memperbaiki kinerja pegawai. Kondisi tempat kerja yang menyenangkan diantaranya, adanya pertukaran udara, adanya penerangan yang cukup, ventilasi yang cukup maupun suara - suara di tempat kerja yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai dalam usahanya mencapai tujuan organisasi yaitu dalam rangka pemberian pelayanan yang berkualitas.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan adalah faktor eksternal organisasi yaitu berupa faktor dukungan pemerintah atasan (pemerintah daerah) yang masih kurang. Dukungan pemerintah daerah yang kurang ini antara lain terlihat dari minimnya anggaran yang dialokasikan kepada Dinas Pendapatan Daerah khususnya anggaran mengenai penyuluhan, sehingga jangkauan penyuluhan menjadi terbatas dan akibatnya masih ada masyarakat WP/WR yang belum memahami Sisdur Mapatda dan arti penting pajak dan retribusi daerah. Dalam keadaan yang demikian maka dukungan masyarakat sulit diharapkan. Padahal dukungan masyarakat

merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah. Hal ini tentu berpengaruh juga terhadap kualitas pelayanan yang pada akhirnya berdampak pada tidak tercapainya target penerimaan.

Dukungan masyarakat merupakan faktor penting pula terhadap pelaksanaan tugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Apabila masyarakat memberikan dukungan, maka Dispenda akan dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan pada akhirnya pelaksanaan tugas yang baik akan menyebabkan pemberian pelayanan pun berkualitas.

Berdasarkan fakta-fakta diatas membuktikan bahwa baik faktor internal maupun faktor eksternal organisasi memiliki pengaruh dalam rangka pemberian pelayanan yang berkualitas.

C. Diskusi

Berdasarkan analisis hasil penelitian dapat diketahui bahwa pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan belum berkualitas. Pelayanan Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan yang belum berkualitas ini apabila diukur dari tingkat resposivitas, responsibilitas, produktivitas dan keadilan dalam pemberian pelayanan. Pengabaian terhadap kualitas dalam pemberian pelayanan ini bertentangan dengan pendapat bahwa salah satu fungsi pemerintah adalah pemberian pelayanan sehingga perlu memperhatikan kualitas pelayanan (Osborne dan Gaebler, 2001; Ryaas Rasyid, 2000; Agus Dwiyanto, 2002).

Apabila dikaitkan dengan pendapat Henry Mintzberg (1979:18-33) bahwa dalam suatu organisasi ada lima bagian dasar atau "the five basic part of organization" yaitu *technostructure*, *strategic apex*, *middle line*, *support staff*, dan *operative core*, maka Dinas Pendapatan Daerah dalam organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan merupakan bagian yang termasuk dalam *operating core*. Dengan demikian maka Dinas Pendapatan Daerah sangat berperan yaitu sebagai pelaksana dalam mengamankan arus input bagi sistem pemerintah yaitu berupa pemasukan pajak daerah dan retribusi daerah. Agar dapat mengamankan arus input maka Dinas Pendapatan Daerah harus memberi perhatian kepada kualitas pelayanannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan belum memberi perhatian pada kebutuhan pelanggan, yaitu pada tingkat responsivitas pada pelanggan yang kurang, tanggungjawab yang kurang, produktivitas yang kurang, dan juga kurang berkeadilan. Untuk itu maka implementasi kebijakan yang perlu mendapat perhatian bahwa pemberian pelayanan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan harus diarahkan pada kebutuhan pelanggan atau *customer's oriented*. Artinya bahwa pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan harus memperhatikan kepentingan masyarakat khususnya wajib pajak dan wajib retribusi (WP/WR).

Hasil penelitian juga menemukan bahwa pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan dipengaruhi oleh faktor Internal

organisasi dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal organisasi terdiri dari faktor sumber daya manusia dan faktor lingkungan kerja. Faktor eksternal organisasi terdiri dari faktor dukungan pemerintah daerah dan faktor dukungan masyarakat. Kelemahan yang nampak pada faktor sumber daya manusia meliputi kemampuan pegawai yang masih rendah, motif pegawai dalam bekerja bukan pada melayani masyarakat melainkan melaksanakan perintah atasan, serta disiplin pegawai yang rendah. Keadaan sumber daya manusia yang rendah ini mempengaruhi kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, yaitu kualitas pelayanannya menjadi rendah pula. Lingkungan kerja di Dinas Pendapatan Daerah juga masih kurang. Lingkungan kerja ini meliputi kebersihan kantor yang masih kurang, penerangan ruangan kantor masih kurang, dan tempat parkir yang kurang memadai. Lingkungan kerja yang kurang memadai ini berpengaruh terhadap pemberian pelayanan kepada masyarakat yaitu pada kinerja pegawai dan kenyamanan masyarakat yang membayar pajak/retribusi ke Dispenda.

Untuk memperbaiki faktor internal organisasi ini, maka implementasi kebijakan yang dapat dilakukan adalah :

1. Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Peningkatan kualitas ini meliputi peningkatan kemampuan melalui kursus atau diklat, perubahan motif bekerja yaitu kepada menuju kepada motif *customer oriented*, serta peningkatan disiplin kerja.

2. Perbaiki lingkungan kerja, yaitu pada perbaikan gedung kantor untuk meningkatkan kebersihan ruangan, penerangan ruangan, dan ketersediaan tempat parkir yang memadai.

Faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan adalah dukungan pemerintah daerah dan dukungan masyarakat. Kelemahan yang nampak dari dukungan pemerintah daerah adalah keterbatasan dana yang diberikan untuk operasional Dispenda terutama pada kegiatan penyuluhan, keterbatasan personil yaitu pada pengisian jabatan dan pemberian diklat pegawai, serta pada keterbatasan peralatan kantor yang diberikan untuk Dispenda. Dukungan pemerintah daerah yang kurang tersebut berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, yaitu keterbatasan kegiatan penyuluhan terhadap WP/WR, masih ada jabatan yang kosong sehingga harus dirangkap oleh pejabat lain sehingga memperlambat pelaksanaan pekerjaan, keterbatasan keterampilan pegawai karena jarang diberikan diklat, serta peralatan kantor yang rusak terutama komputer dan mesin ketik menghambat pelaksanaan pemberian pelayanan kepada WP/WR. Pelayanan kepada WP/WR melalui sisdur Mapatda memerlukan sarana komputer, sehingga sarana yang rusak akan mempengaruhi kelancaran pemberian pelayanan tersebut. Keterampilan pegawai yang masih terbatas pada pelaksanaan sisdur Mapatda dan pengoperasian sarana khususnya komputer juga menghambat pemberian pelayanan. Pelayanan yang diberikan menjadi lambat, tidak produktif, kurang responsif, yang pada

akhirnya dapat dikatakan belum berkualitas. Oleh karena itu dukungan pemerintah daerah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan.

Faktor dukungan masyarakat juga memiliki pengaruh terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Kesadaran masyarakat yang rendah tentang pajak dan retribusi serta kejujuran masyarakat yang kurang dalam pemberian data-data yang berkait dengan pembayaran pajaknya, akan membuat pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendapatan Daerah menjadi lambat. Pelayanan yang lambat ini disebabkan karena sering terjadi perdebatan setiap pemberian pelayanan, terutama dalam penetapan tarif. Pada akhirnya dukungan yang kurang tersebut akan ditunjukkan oleh tunggakan masyarakat yang tetap terjadi bahkan semakin meningkat dalam pembayaran pajak atau retribusinya.

Untuk memperbaiki kelemahan faktor eksternal ini, maka implementasi kebijakan yang dapat ditempuh adalah :

1. Pemerintah Daerah memberi perhatian yang lebih besar dalam bentuk pemberian dana yang mencukupi untuk kegiatan penyuluhan, perhatian dalam bidang kepegawaian yaitu dalam pengisian jabatan yang kosong, penempatan sesuai dengan keahlian dan pemberian diklat pegawai, serta pemberian sarana kantor yang cukup terutama komputer.

2. Frekuensi dan jangkauan penyuluhan kepada WP/WR agar ditingkatkan dan diperluas sehingga pemahaman dan kesadaran WP/WR menjadi lebih baik.

Perbaikan yang dilakukan terhadap faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, maka akan memperbaiki kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 3 Tahun 2001, merupakan unsur pelaksana pemerintah kabupaten di bidang pengelolaan sumber-sumber pendapatan daerah. Peraturan Daerah (Perda) ini ditetapkan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan ketentuan pasal 7 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, yang membawa implikasi pada kewenangan daerah kabupaten yang makin bertambah. Penataan struktur organisasi Dispenda Kabupaten Tabanan berdasar Perda ini adalah dalam rangka menyesuaikan diri dengan perkembangan dan untuk meningkatkan pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan yang diamati dari dimensi responsivitas, responsibilitas, produktivitas dan keadilan ternyata belum berkualitas. Penerapan sisdur Mapatda sebagai upaya Pemerintah Daerah dalam hal ini Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, untuk memudahkan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat ternyata belum berjalan lancar.

Hasil wawancara dan observasi yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi kurang berkualitaskannya pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Faktor tersebut dapat diidentifikasi sebagai faktor internal yang meliputi sumber daya manusia dan lingkungan kerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi dukungan pemerintah daerah dan dukungan masyarakat.

Faktor sumber daya manusia sangat terkait dengan kemampuan dan kesiapan aparatur dalam pemberian pelayanan khususnya dalam melaksanakan sisdur Mapatda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur kurang siap dan kurang mampu dalam melaksanakan sistem dan prosedur Mapatda. Hal ini disebabkan oleh pendidikan formal pegawai yang sebagian besar tingkat SMU, di samping itu juga disebabkan karena penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya serta minimnya kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dan latihan atau kursus berkaitan dengan bidang tugas ini.

Selanjutnya faktor lingkungan kerja yang meliputi kebersihan kantor, fasilitas kerja dan peralatan kerja, serta penerangan ruang kerja berdasarkan hasil penelitian juga menjadi kendala dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Delapan buah komputer yang ada pada Dinas Pendapatan daerah sebagai sarana utama dalam pelaksanaan sisdur Mapatda, ternyata 4 (empat) buah dalam kondisi rusak dan tidak berfungsi. Demikian juga fasilitas pendukung seperti ruang rapat yang menempati

garase mobil, ruang tunggu yang hanya berkapasitas 6 (enam) orang, dan areal parkir yang kurang mencukupi.

Faktor eksternal organisasi dapat dilihat dari dukungan pemerintah daerah dan dukungan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan pemerintah daerah hanya sebatas pada pembuatan aturan-aturan yang melandasi kegiatan pelayanan Dinas Pendapatan daerah. Sedangkan dukungan dana khususnya anggaran untuk penyuluhan sangat minim, yaitu hanya Rp. 2.000.000 (dua juta rupiah) per tahun sehingga tidak mampu menjangkau seluruh wajib pajak. Demikian pula dukungan masyarakat yang kita harapkan belum sepenuhnya terwujud. Hal ini disebabkan karena terbatasnya pengetahuan dan informasi masyarakat terhadap masalah perpajakan dan retribusi termasuk keterbatasan informasi akan organisasi Dinas Pendapatan daerah itu sendiri. Akibatnya pemahaman masyarakat kurang maka timbul kecurigaan terhadap Dispenda tentang pengelolaan keuangan daerah terutama yang bersumber daya pajak dan retribusi ini.

Faktor internal maupun faktor eksternal seperti yang penulis uraikan di atas akan dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas pelayanan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan.

Faktor internal yang berkaitan dengan kurangnya kesiapan dan kemampuan aparatur secara langsung akan dirasakan oleh WP/WR. Karyawan yang kesiapan dan kemampuannya rendah dalam pelaksanaan sisdur Mapatda ini akan bekerja dengan lambat, merasa bahwa bagiannya

lebih penting dari yang lain sehingga istilah ban berjalan tidak terlaksanakan sebagaimana mestinya. Akibatnya terjadi kemacetan dalam pelayanan. Hal ini sangat dirasakan oleh para WP/WR yang secara tidak langsung akan menilai dan memberi citra buruk bagi pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Demikian juga pada ketersediaan sarana dan lingkungan kerja yang kurang memadai akan dapat menghambat dan menurunkan produktivitas, ketertanggapan (responsivitas) dan tanggung jawab (responsibilitas) aparat dalam melaksanakan pelayanan. Ini berarti bahwa pelayanan yang berkualitas tidak terwujud karena harapan masyarakat untuk dilayani dengan penuh ketanggapan dan bertanggung jawab, adil dan dalam waktu yang relatif tidak terlalu lama ternyata tidak sesuai dengan kenyataan. Akibatnya masyarakat tidak puas. Ketidakpuasan masyarakat adalah salah satu implikasi dari tidak terpenuhinya harapan mereka akan pelayanan yang berkualitas.

Pengaruh faktor eksternal dalam kualitas pelayanan Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Tabanan, dapat dipahami dari hasil penelitian dan pembahasan hasil. Bahwasanya minimnya dukungan pemerintah daerah terutama terhadap dana/anggaran penyuluhan berakibat pada kurangnya jangkauan Dinas Pendapatan daerah dalam melaksanakan program penyuluhan kepada WP/WR berkaitan dengan pajak dan retribusi daerah. Sehingga masih ada masyarakat (WP/WR) yang kurang memahami tentang penerapan Sisdur Mapatda. Ketidakpahaman tersebut selanjutnya akan menurunkan kesadaran mereka

untuk membayar pajak, karena mereka kurang paham pajak itu untuk apa dan bagaimana pengelolaannya. Dalam kondisi yang demikian maka target yang sudah ditetapkan akan menurun. Ini berarti bahwa terjadi penurunan produktivitas kerja yang disebabkan karena kurangnya dukungan masyarakat.

Untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa pemberian pelayanan pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan perlu diarahkan pada kebutuhan pelanggan atau menerapkan apa yang disebut sebagai *customers oriented*. Agar dapat bersinergi dan berinteraksi dengan *customers oriented*, maka perlu diadakan pembenahan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan yaitu faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal organisasi berupa pembenahan terhadap sumber daya manusia dan lingkungan kerja, sedangkan faktor eksternal organisasi berupa peningkatan dukungan pemerintah daerah dan dukungan masyarakat.

B. Saran

Sesuai dengan kesimpulan yang telah penulis uraikan di atas, bahwa pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan perlu diarahkan pada kebutuhan pelanggan atau menerapkan apa yang disebut sebagai *customers oriented*. Agar pelayanan yang *customers*

oriented tersebut dapat terwujud, maka penulis merekomendasikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Tabanan. Peningkatan kualitas ini meliputi peningkatan kemampuan melalui kursus atau diklat, perubahan motif bekerja yaitu kepada menuju kepada motif *customer oriented*, serta peningkatan disiplin kerja.
2. Perbaiki lingkungan kerja, yaitu pada perbaikan gedung kantor untuk meningkatkan kebersihan ruangan, penerangan ruangan, dan ketersediaan tempat parkir yang memadai.
3. Pemerintah Daerah memberi perhatian yang lebih besar dalam bentuk pemberian dana yang mencukupi untuk kegiatan penyuluhan, perhatian dalam bidang kepegawaian yaitu dalam pengisian jabatan yang kosong, penempatan sesuai dengan keahlian dan pemberian diklat pegawai, serta pemberian sarana kantor yang cukup terutama komputer.
4. Frekuensi dan jangkauan penyuluhan kepada WP/WR agar ditingkatkan dan diperluas sehingga pemahaman dan kesadaran WP/WR menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto, Agus Pramusinto, Yuyun Purbokusumo, 1993, *Laporan Penelitian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik Di DIY dan Jawa Tengah*, Fisip. Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Agus Dwiyanto, dkk, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan kebijakan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Atmosoeprpto, Kisdarto, 2000, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi Yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Budi Santoso, Sri, 2000, *Prospek dan Tantangan Otonomi Daerah Di Bawah UU 22 Tahun 1999 dan UU 25 Tahun 1999 : Implikasi, Kendala dan Agenda Kebijakan*, Widyapraja Nomor 36 Tahun XXVI, IIP, Jakarta.
- Dwidjowijoto, Riant Nugroho, 2001, *Reinventing Indonesia, Menata Ulang Manajemen Pemerintahan untuk Membangun Indonesia Baru, Dengan Keunggulan Global*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Effendi, Sofyan, 1988, "Pelayanan Publik, Pemerataan dan Administrasi Negara baru", Prisma Nomor 12 *Pelayanan Publik Sampai Dimana*, LP3ES, Jakarta.
- Frederickson, H. George, 1988, *Administrasi negara Baru*, alih bahasa Al-Ghozei Usman, LP3ES, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P., 1991, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci keberhasilan*, CV Haji Masagung, Jakarta.
- Hatry, Harry. P, 1989, *Determining the Effectiveness of Government Services*, in James L.Perry (ed), *Hand Book of Public Administration*, Jossey-Bass Publisher, San Fransisco.
- Henry Mintzberg, 1979, *The Structuring of Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Herawati, Nunik Retno, 2001, *Manajemen Pelayanan Publik*, dalam Teguh Yuwono (editor), 2001, *Manajemen Otonomi Daerah Membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru*, Semarang, Clogapps Diponegoro University.

- Hidayat dan Sucherly, 1986, *Peningkatan Produktivitas Organisasi Pemerintah Dan Pegawai negeri, Kasus Indonesia*, dalam Prisma Nomor 12, Desember, LP3ES, Jakarta.
- Kantaprawira, Rusadi, 1988, *Sistem Politik Indonesia Suatu Model Pengantar*, Penerbit Sinar Baru, Bandung.
- Koswara, 1999, *Upaya Untuk mengembangkan Otonomi yang Luas Dalam Rangka Mewujudkan Pemerintah Daerah Yang Mandiri*, Jurnal Ilmu Pemerintahan, Edisi Kesembilan, MIPI, Jakarta.
- Koswara, 1999, Urgensi Reformasi Perundang-Undangan Otonomi daerah, Widyapraja Nomor 32 tahun XXII, IIP, Jakarta
- Koswara, 2000, *Paradigma Baru Otonomi Daerah Yang Berorientasi Kepada Kepentingan Rakyat*, dalam Widyapraja Nomor 34 Tahun XXIV, IIP, Jakarta.
- Kotler, Philip, 1997, *Marketing Management*, Edisi Bahasa Indonesia, Simon & Schuster (Asia) Pte.Ltd.
- Mas'oed, Mochtar, 1989, *Restrukturisasi Masyarakat Oleh Pemerintah Orde Baru di Indonesia*, dalam Prisma Nomor 7 tahun 1989.
- Mardiasmo, 2002, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Moenir, H.A.S, 2000, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Moleong, Lexy J.,2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 1989, *Konsep Administrasi dan Administrasi Di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 1998, *Pemerintahan yang Bertanggungjawab*, Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi ketujuh, MIPI, Jakarta.

- Osborne, David dan Ted Gaebler, 2001, *Mewirauahakan Birokrasi Mentransformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*, alih bahasa Abdul Rosyid, Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Osborne, David dan Peter Plastrik, 2001, *Memangkas Birokrasi Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, alih bahasa Abdul Rosyid dan Ramelan, Penerbit PPM, Jakarta.
- Pandiangan, Liberty, 2002, *Pajak Pusat dan pajak Daerah Dalam Kerangka Sistem Perpajakan Nasional*, dalam Jurnal Perpajakan Indonesia, Volume 1 Nomor 7, Februari tahun 2002.
- Pamudji, S. 1994, *Profesionalisme Aparatur Negara Dalam Rangka Meningkatkan pelayanan Publik*, Widyapraja Nomor 19 Tahun III, IIP, Jakarta.
- Putro, Auri Adam, 2001, *Politisasi Birokrasi*, dalam Saiful Arif ed, *Birokrasi Dalam Polemik*, Putaka Pelajar, Yogyakarta.
- Protas, Jeffrey Mendetch, 1981, *The Cost of Free Services Organizational Impediment to Access to Public Services*, in *Public Administration Review*, September.
- Rasyid, Ryaas, 1997, *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru*, Yarsif Watampone, Jakarta.
- Rasyid, Ryaas, dan Syahril Tanjung, 1997, *Aspek Pendidikan Dalam peningkatan Kualitas SDM*, Widyapraja Nomor 26 Tahun XVII, IIP, Jakarta.
- Rasyid, Ryaas, 2000, *Kebijakan Penyiapan Sumber Daya Manusia Aparatur*, Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi 10, MIPI, Jakarta.
- Roni, Heriyandi, 1999, *Pengaruh Komunikasi Birokrasi Terhadap Kualitas penyelenggaraan Pelayanan Publik (Studi Di Kotamadya Daerah Tingkat II Jambi)*, Tesis tidak dipublikasikan, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Sanapiah Faisal, 1990, *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasi*, YA 3, Malang.
- Santosa, Edi, 2001, *Reformasi Birokrasi : Peningkatan Mutu Pelayanan Publik*, dalam Teguh Yuwono (editor), 2001, *Manajemen Otonomi Daerah Membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru*, Semarang, Clogapps Diponegoro University.

- Santoso, Priyo Budi, 1993, *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1995, *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1994, *Patologi Birokrasi Analisis, Identifikasi dan Terapinya*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 2000, *Manajemen Abad 21*, Edisi Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sidik, Machfud, 2002, *Otonomi Daerah Cenderung Revolusioner*, dalam Jurnal Perpajakan Indonesia, Volume 1 Nomor 7, Februari tahun 2002.
- Suprajogo, Tjahjo, 2001, *Birokrasi sebagai Pelayan Masyarakat (Public Servants)*, Widyapraja volume XXVII Nomor 2, IIP, Jakarta.
- Sjahrir, 1987, *Kebijaksanaan Negara : Konsistensi dan Implementasi*, LP3ES, Jakarta,
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Supranto, J., 2001, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk menaikkan Pangsa Pasar*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Steers, Richard M, 1980, *Efektifitas Organisasi (Kaidah Tingkah Laku)*, Alih bahasa Magdalena Jamin, LPPM, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1995, *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi*, Batang Gadis, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1998, *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Media Widya Mandala, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandi, 2001, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Andi, Yogyakarta.
- Tukiran dan Pande Made Kutanegara, 1996, *Pemanfaatan Pelayanan Kesehatan dan Keluarga Berencana di Daerah Transmigrasi di Sulawesi Tenggara*, dalam Populasi Volume 7 Nomor 1 Tahun 1996.
- Warella, Y, 1997, *Administrasi Negara dan Kualitas Pelayanan Publik*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Diponegoro, Semarang.
- Warsito, 2001, *Manajemen Keuangan Pemerintahan Daerah*, dalam Teguh Yuwono (editor), 2001, *Manajemen Otonomi Daerah Membangun*

Daerah Berdasar Paradigma Baru, Clogapps Diponegoro University, Semarang.

Warsito Utomo, 2002, *Mengembalikan Fungsi Birokrasi*, Makalah dalam Kuliah Umum Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Diponegoro, 13 Pebruari 2002.

Wasistiono, Sadu, 2001, *Kapita Selektta Manajemen Pemerintahan Daerah*, Alqaprint, Bandung.

Yuwono, S. 1985, *Ikhtisar Komunikasi Administrasi*, Liberty, Yogyakarta.

Dokumen-Dokumen

Badan Pusat Stastik Kabupaten Tabanan, *Tabanan Dalam Angka 2000*.

Garis-Garis Besar Haluan negara 1999 – 2004, Dicitak oleh Sinar Grafika, Jakarta.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, penerbit Karya Utama, Surabaya.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara pemerintah Pusat dan Daerah, penerbit Karya Utama, Surabaya.

Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1997 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, penerbit Medpress, Yogyakarta.

Keputusan Menteri PAN Nomor 06 Tahun 1995 tentang Pedoman Penganugerahan Piala Abdisatyabhakti bagi Unit Kerja/Kantor Pelayanan Percontohan.

Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 1 Tahun 1992 tentang Pajak Reklame.

Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 6 Tahun 1999 tentang Retribusi Pasar.

Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 1 Tahun 2000 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2000

Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 1 Tahun 2001 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2001

Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 3 Tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Dinas-Dinas Daerah Kabupaten Tabanan

Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 4 Tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Tabanan

Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 1 Tahun 2002 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2002

Keputusan Bupati Tabanan Nomor 16 Tahun 2001 tentang Rencana Strategis Kabupaten Tabanan Tahun 2001 - 2005