

**KUALITAS PELAYANAN
PADA KANTOR BERSAMA SAMSAT
KOTA SEMARANG I WILAYAH GENUK**

(STUDI ANALISIS TENTANG HUBUNGAN ANTARA
KOORDINASI, KEMAMPUAN PETUGAS DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KUALITAS PELAYANAN)

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
PUJI ASTUTI
D4E003012

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2004**

**KUALITAS PELAYANAN
PADA KANTOR BERSAMA SAMSAT
KOTA SEMARANG I WILAYAH GENUK**

(Studi Analisis Tentang Hubungan Antara Koordinasi, Kemampuan
dan Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan)

Dipersiapkan dan disusun oleh

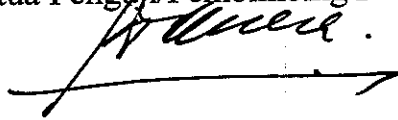
PUJI ASTUTI

NIM : D4E003012

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal : 8 September 2004

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I



Prof. Drs. Y. Warella. MPA, PhD

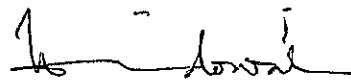
Sekretaris Penguji / Pembimbing II


Drs. M. Mustam, MS

Anggota Tim Penguji lain :



1. Prof. Drs. Hartoyo



2. Dra. Nina Widowati H,MSI

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain.

Tanggal : 8 September 2004



Ketua Program Studi MAP

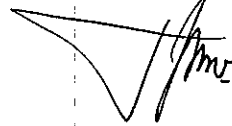
Universitas Diponegoro Semarang


Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD

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 oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Agustus 2004



PUJI ASTUTI

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Data:	3845/T/MAPI/et
Tgl.	23 Juni 05

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah menganugrahkan segala Rahmat dan Ridlonya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini, yang merupakan akhir dari rangkaian tugas-tugas studi penulis dalam mencapai derajat S-2 pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi

Tesis ini disusun sebagai wujud pengabdian penulis kepada Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulisan tesis hingga dapat berjalan baik dan lancar berkat adanya dorongan, dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Phd, selaku Pembimbing I dalam penyusunan tesis ini;
2. Bapak Drs. Mustam, SU selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan selama penulisan tesis ini;
3. Seluruh pengajar pada Program Studi MAP UNDIP yang sudah memperluas cakrawala pengetahuan penulis;
4. Bapak Drs. Kusdiyanto BW, MM selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah serta Kepala Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Semarang I yang telah memberi ijin untuk mengadakan penelitian di kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

5. Seluruh staf MAP UNDIP yang telah bekerja dengan cukup profesional dalam menggerakkan sistim belajar mengajar dengan cukup baik.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penyelesaian penulisan tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan kesalahan yang terjadi semata-mata karena keterbatasan penulis, untuk itu penulis sangat mengaharap adanya kritik dan saran konstruktif demi penyempurnaannya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Semarang, 8 September 2004.

Penulis,

PUJI ASTUTI

ABSTRAKSI

Rendahnya kualitas pelayanan dalam proses pengurusan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor yang ditangani oleh 3 (tiga) instansi yaitu Dinas Pendapatan Daerah, Kepolisian dan Jasa Raharja mendorong dilakukannya penelitian ini, yang berjudul *Kualitas Pelayanan pada Kantor Bersama Satuan Administrasi Manunggal Di Bawah Satu Atap (SAMSAT) Kota Semarang I*. Permasalahan utama penelitian ini adalah: koordinasi, kemampuan petugas dan kepemimpinan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I dengan: (i) koordinasi; (ii) kemampuan petugas dalam pelayanan, dan (iii) efektivitas dukungan pimpinan. Data dikumpulkan dengan metode observasi, wawancara, dan daftar pertanyaan. Analisa hasil penelitian dengan bantuan tabel tunggal dan rumus Rank Kendall Tau dan Konkordansi Kendall.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara variabel dependen (kualitas pelayanan) dengan variabel independen yaitu (i) koordinasi dalam pelayanan; (ii) kemampuan petugas dalam pelayanan; dan (iii) efektivitas dukungan pimpinan dalam pelayanan. Besarnya sumbangan secara bersama dari ketiga variabel dalam kualitas pelayanan adalah 60,9 %

Rekomendasi dari hasil penelitian ini adalah (i) adanya kriteria kualitas pelayanan seperti kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keterbukaan, ketepatan dan kelancaran waktu pelayanan, diterapkan Sistem Kartu Antre; (ii) meningkatkan koordinasi di antara ketiga instansi; (iii) meningkatkan kemampuan petugas dengan memberikan peluang menempuh pendidikan yang lebih tinggi serta pelatihan khusus; (iv) melakukan rotasi pegawai sebagai upaya kaderisasi; (v) lemahnya koordinasi di antara ketiga instansi membutuhkan seorang pimpinan yang tegas dan berani di Kantor Samsat Semarang I. Dia harus dapat memberikan keteladanan dan mampu memotivasi semua petugas tanpa membedakan asal usurnya.

Kata Kunci : Kualitas Pelayanan, koordinasi , kemampuan petugas , kepemimpinan.

ABSTRACT

The background of this research, entitled *Quality of Service at the United Administrative Service (SAMSAT) of Semarang I*, is the low service quality of Motorized Vehicle Tax and Changing Name Cost managed by three offices, namely the Municipal Revenue Office, Police, and *Jasa Raharja* Insurance. The main problems of this research were: coordination, the officers' capability and leadership.

This research was aimed at testing the relations between the quality of service at the United Administrative Service of Semarang I as dependent variable and: (i) coordination; (ii) the officials' capability; and (iii) leadership effectiveness as independent variables. Data was collected by employing observation, interview, and questionnaires. Analysis was conducted by employing single table, Rank Kendall Tau and Kendall Concordance formulas.

This research shows that there are relations between dependent variable (quality of service) and independent variables (coordination, officials' capability and leadership effectiveness). The contribution of these three variables was 60.9%.

It is recommended that: (i) Service criteria in terms of simplicity, clarity, transparency, certainty, accuracy and smoothness should be really implemented, by among others implementing Queuing Card system; (ii) Enhancing coordination among the three offices; (iii) Enhancing officials' capability by giving higher education and technical training; (iv) Work rotation among the officials to encourage caderization; (v) The weak coordination among the three offices need a strong leader of the United Service Office. He has to be able to become a good role model and motivator to all of his employees without focusing on their official background.

Keywords: quality service, coordination, officials' capability, leadership.

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 The Triangel Of Balances In Services Quality.....	32
Gambar II.2 Model Koordinasi Menurut James A.F Stoner.....	36
Gambar II.3 Hubungan Saling Ketergantungan James D Thompson	38
Gambar II.4 Capaian Koordinasi yang baik	41
Gambar II.5 Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan Menurut John P Kotter	48
Gambar II.6 Kuadran Kepemimpinan Ohio State	52
Gambar II.7 Geometri Hipotesa Minor dan Hipotesa Mayor	61-62
Gambar II.8 Skema Kerangka Dasar Teori	63

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel I.1	Target dan Realisasi Penerimaan PKB dan BBN.KB se Jateng T.A 2002 / 2003	14
Tabel I.2	Target dan Realisasi Penerimaan PKB dan BBN.KB Kota Semarang T.A 2002 / 2003	15
Tabel IV.1	Jenis Kelamin	80
Tabel IV.2	Tingkat Pendidikan	81
Tabel IV.3	Pekerjaan	81
Tabel IV.4	Kategorisasi Variabel Kualitas Pelayanan	82
Tabel IV.5	Konsistensi petugas membantu penyelesaian masalah	83
Tabel IV.6	Konsistensi petugas dalam tugas	83
Tabel IV.7	Kepuasan pelayanan	84
Tabel IV.8	Kesulitan pengurusan pajak	84
Tabel IV.9	Ketepatan waktu	85
Tabel IV.10	Pengurusan Bea Balik Nama	86
Tabel IV.11	Prosedur Pelayanan Pengurusan Pajak	86
Tabel IV.12	Tingkat Transparansi Biaya Tarip Pajak	87
Tabel IV.13	Tingkat keseringan pengenaan biaya diluar ketentuan	87
Tabel IV.14	Sikap Wajib Pajak terhadap pungutan	88
Tabel IV.15	Pungutan tambahan biaya oleh petugas Dipenda	89
Tabel IV.16	Sikap Petugas Kasir Terhadap Kelebihan Pembayaran	89
Tabel IV.17	Penerapan Budaya Antri	90
Tabel IV.18	Sikap Keadilan Petugas	91
Tabel IV.19	Kategorisasi Variabel Koordinasi	92
Tabel IV.20	Kesesuaian Prosedur Pelayanan	92
Tabel IV.21	Tingkat kebersamaan petugas pelayanan	93

Tabel IV.22	Kepedulian Petugas Pelayanan	94
Tabel IV.23	Pembayaran Pajak	95
Tabel IV.24	Kemudahan menghubungi petugas	95
Tabel IV.25	Perubahan Prosedur Pelayanan	96
Tabel IV.26	Implikasi Perubahan Prosedur	96
Tabel IV.27	Kesulitan Pelayanan	97
Tabel IV.28	Kategorisasi Variabel Kemampuan	98
Tabel IV.29	Sikap Perilaku Petugas Pelayanan	98
Tabel IV.30	Penguasaan Prosedur	99
Tabel IV.31	Tingkat Disiplin Petugas Pelayanan	100
Tabel IV.32	Penguasaan Prosedur Pelayanan	101
Tabel IV.33	Ketrampilan Petugas Pelayanan	102
Tabel IV.34	Ketrampilan Memberikan Pelayanan	102
Tabel IV.35	Kepuasan Jawaban Petugas	103
Tabel IV.36	Ketanggapan Masalah Wajib Pajak	103
Tabel IV.37	Kerjasama Petugas Pelayanan	104
Tabel IV.38	Kategorisasi Variabel Kepemimpinan	104
Tabel IV.39	Tingkat Perlakuan Petugas Dipenda	105
Tabel IV.40	Perlakuan Petugas Dipenda.....	105
Tabel IV.41	Ketepatan Waktu Bertugas	106
Tabel IV.42	Kelengkapan Atribut Dinas	107
Tabel IV.43	Intensitas Pengawasan pimpinan	107
Tabel IV.44	Ketidaksesuaian pelaksanaan prosedur	118
Tabel IV.45	Responsivitas Pelaporan Pelanggan.....	119
Tabel IV.46	Penilaian Variabel Kualitas Pelayanan	111
Tabel IV.47	Penilaian Variabel Koordinasi.....	112
Tabel IV.48	Penilaian Variabel Kemampuan.....	113

Tabel IV.49	Penilaian Variabel Kepemimpinan	113
Tabel IV.50	Hubungan Koordinasi Dengan Kualitas Pelayanan	114
Tabel IV.51	Hubungan Kemampuan Dengan Kualitas Pelayanan	115
Tabel IV.52	Hubungan Kepemimpinan Dengan Kualitas Pelayanan	116
Tabel IV.53	Uji Statistik Hubungan Antara Kualitas Pelayanan Dengan Koordinasi	118
Tabel IV.54	Uji Statistik Hubungan Antara Kualitas Pelayanan Dengan Kemampuan	119
Tabel IV.55	Uji Statistik Hubungan Antara Variabel Kualitas Pelayanan Dengan Variabel Kepemimpinan	120
Tabel IV.56	Kendall's W Test	122

DAFTAR ISI

	Halaman
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	18
C. Tujuan Penelitian	21
D. Kegunaan Penelitian	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	23
A. Landasan Teori	21
A.1 Kualitas Pelayanan	26
A.2 Koordinasi	34
A.3 Kemampuan Petugas (SDM)	42
A.4 Kepemimpinan	45
B. Hubungan Antar Variabel	55
B.1 Hubungan Koordinasi dengan Kualitas Pelayanan ..	55
B.2 Hubungan Kemampuan dengan Kualitas Pelayanan	56
B.3 Hubungan Dukungan Pimpinan dengan Kualitas Pelayanan	57
C. Hipotesa	60
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	64
B. Ruang Lingkup Penelitian	64
C. Lokasi Penelitian	65
D. Variabel Penelitian	65
1. Dfinisi Konseptual	65
2. Dfinisi Operasional	66
E. Jenis dan Sumber Data	68
F. Instrumen Penelitian	68

G.	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	69
H.	Teknik Pengumpulan Data	70
I.	Teknik Analisa Data	70
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN ,.....	75
A.	DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN	75
1.	Dasar Hukum	75
2.	Tugas Pokok dan Fungsi Unit Pelayanan Pendapatan Daerah	75
3.	Struktur Organisasi	76
4.	Lingkungan Strategis Yang Berpengaruh	76
B.	VISI dan MISI	78
1.	Visi	78
2.	Misi	78
3.	Tujuan dan Sasaran	78
C.	HASIL PENELITIAN	80
1.	Identitas Responden	80
2.	Kualitas Pelayanan	82
3.	Koordinasi Dalam Pelayanan	91
4.	Kemampuan Petugas Dalam Pelayanan	97
5.	Dukungan Pimpinan Dalam Pelayanan	103
D.	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	110
D.1	Kategorisasi Variabel Penelitian	110
D.1.a	Kategorisasi Variabel Kualitas Pelayanan	110
D.1.b	Kategorisasi Variabel Koordinasi	111
D.1.c	Kategorisasi Variabel Kemampuan..	112
D.1.d	Kategorisasi Variabel Kepemimpinan	113
D.2	Uji Hipotesis	114

D.2.a. Hubungan Variabel Koordinasi dengan Kualitas Pelayanan	114
D.2.b. Hubungan Variabel Kemampuan dengan Kualitas Pelayanan	115
D.2.b. Hubungan Variabel Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan	117
D.3 Analisa Hubungan Kualitas Pelayanan Dengan Ketiga Variabel	118
D.3.a Analisa Hubungan Kualitas Pelayanan de- ngan Koordinasi	118
D.3.b Analisa Hubungan Kualitas Pelayanan de- ngan Kemampuan	119
D.3.c Analisa Hubungan Kualitas Pelayanan de- ngan Kepemimpinan	120
D.3.d Analisa Hubungan Variabel Koordinasi, Ke- mampuan dan Kepemimpinan secara bersama dengan Kualitas Pelayanan	122
D.4 DISKUSI	124

BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN	128
B. SARAN	130
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kebijakan Otonomi Daerah dewasa ini yang bergulir melalui pemberlakuan UU nomor 22 Tahun 1999 telah menempatkan Kabupaten /Kota sebagai penerima titik berat otonomi. Kebijakan otonomi ini dimaksudkan untuk meningkatkan responsivitas birokrasi dalam pemenuhan pelayanan publik serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah. Dengan asumsi bahwa semakin dekat pemerintah daerah dengan masyarakatnya, maka diharapkan pemerintah daerah (birokrasi lokal) akan mampu memberikan pelayanan publik yang sesuai dengan dinamika kebutuhan masyarakatnya dibanding bila hal tersebut diatur pemerintah pusat secara sentralistik.

Dalam upaya untuk mensukseskan pelaksanaan otonomi daerah tersebut, sudah tentu diperlukan birokrasi yang makin baik dan mengerti terhadap berbagai kebutuhan dan keinginan masyarakat terutama berkaitan dengan pelayanan publik. Masyarakat akan memiliki kesempatan untuk menyampaikan referensinya dalam penyediaan pelayanan publik melalui suatu mekanisme yang memungkinkan kehendak masyarakat tersebut ditampung dalam proses pengambilan keputusan pada tingkat lokal.

Bagi sebuah birokrasi lokal, sisi positif yang diharapkan tercapai dengan suksesnya pelaksanaan otonomi daerah ini adalah perbaikan citra birokrasi yang telah terlanjur dikonotasikan masyarakat secara negatif. Perilaku birokrasi yang cenderung

korup dan bahkan yang dianggap sebagai biang masalah atas kondisi bangsa saat ini setidaknya akan dapat dibenahi. Begitu pula halnya dengan legitimasi publik atas sebuah birokrasi lokal yang dirasakan banyak kalangan masih rendah juga akan dapat ditingkatkan.

Pemerintah sebagai suatu sistem yang terdiri atas kumpulan organisasi pelayanan publik di daerah, didirikan dengan sebuah misi yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan menyadari bahwa fungsi-fungsi pelayanan yang harus diberikannya tersebut dimaksudkan sebesar-besarnya untuk kebutuhan dan kemakmuran masyarakat, maka fungsi pelayanan yang diselenggarakan organisasi-organisasi pelayanan ini adalah public service oriented. Fungsi pelayanan tersebut mencakup jasa publik yang terkait dengan hajat hidup orang banyak serta kebutuhan kebutuhan dasar bagi masyarakat pada umumnya.

Pelayanan masyarakat sebagai salah satu fungsi pelayanan yang dibutuhkan publik pada hampir semua negara disediakan oleh pemerintah. Hampir tidak ada organisasi private (swasta) yang terjun dalam penyediaan pelayanan masyarakat. Jika pelayanan tersebut dilakukan swasta maka fenomena yang mungkin terjadi adalah naiknya harga atas pelayanan tersebut dan timbulnya ketimpangan akses masyarakat terhadap layanan yang diberikannya. Adanya kelemahan-kelemahan inilah yang pada akhirnya menjadi dasar pemerintah untuk tidak menyerahkan pelayanan tersebut pada organisasi *private*.

Dominasi birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik akan membuat masyarakat cenderung ditempatkan posisinya menjadi pasif dan hanya menerima apapun yang diberikan birokrasi. Kewenangan birokrasi yang begitu

dominan juga dapat membuat birokrasi kehilangan inisiatif untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanannya kepada masyarakat banyak. Akibatnya seringkali pelayanan birokrasi publik cenderung menjadi lamban, mahal dan menciptakan pungli yang dapat mengakibatkan dirugikannya publik pengguna jasa.

Berdasarkan hasil penelitian *A Comparative Research Project on Rural Public Service and Local-Level Service Reform* (Dwiyanto dan Kusumasari, 2001: Edisi 1,2,3) menunjukkan rendahnya tingkat kinerja organisasi pelayanan publik survey sebagai berikut :

1. Sebagian besar responden (80 %) menilai pelayanan birokrasi kita masih kaku (rigid), dalam arti selalu mengacu kepada peraturan atau petunjuk pelaksanaan. Dengan kata lain birokrasi masih sangat birokratis pelayanannya, mendahulukan proses daripada hasil, lamban dan terkesan menyusahkan.
2. Birokrasi kita masih belum mampu secara maksimal untuk mengenali apa yang menjadi kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, memprioritaskan pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Terhadap keluhan para pengguna pelayanan, masyarakat menilai bahwa aparat akan menyelesaikan keluhan tersebut sebanyak 49 %, dan 51 % menyatakan membiarkannya tanpa ada penyelesaian.
3. Di Yogyakarta sebanyak 51 % pegawai telah meninggalkan kantornya pada jam-jam kerja efektif, padahal tidak ada hubungan dengan tugas dan tanggungjawabnya untuk melakukan pekerjaan sampingan.

Hasil survey yang pernah dilakukan Lembaga Kemitraan Bagi Pembaharuan Pemerintahan Indonesia pada tahun 2002 terhadap 2.300 responden (terdiri dari pejabat pemerintah, rumah tangga dan perusahaan) mengenai praktek KKN di Indonesia memberi hasil bahwa :

1. KKN di sektor publik telah dianggap sebagai suatu hal yang lazim (75 % responden).
2. Masyarakat umum menduga adanya praktik KKN disektor publik. Sebanyak 65 % responden rumah tangga menyatakan telah terlibat dalam praktek tersebut.

Pelayanan publik sebagai tugas utama birokrasi atau aparatur negara masih sangat dipengaruhi oleh sistim pemerintahan yang lebih mengedepankan kekuasaan atau kewenangan. Sistim pemerintahan tidak saja mengabaikan pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga sistim pemerintahan atau birokrasi yang tidak responsive terhadap apa yang sesungguhnya dibutuhkan, diperlukan dan dikehendaki oleh masyarakat.

Lebih jauh mengenai lambannya pelayanan birokrasi pemerintah, biasanya masyarakat kemudian mencari jalan pintas dan berkolusi dengan pejabat ataupun karyawan organisasi publik untuk memperoleh layanan yang cepat. Situasi inilah yang pada gilirannya seringkali membuat para pejabat dan karyawan organisasi publik mempersulit dan memperlambat pelayanan agar mereka dapat menciptakan rantai dari pelayanan yang diberikannya.

Sebagai pengguna jasa layanan publik harapan masyarakat adalah adanya pelayanan yang adil dan merata. Bentuk pelayanan yang diharapkan ini hanya mungkin terwujud oleh kesiapan psikologis birokrasi untuk senantiasa menyesuaikan diri dengan perubahan sosial dan dinamika masyarakat. Dalam konteks inilah kemudian pelayanan menjadi tanggung jawab dari birokrasi publik dalam mengadopsi perubahan dan kebutuhan sosial berdasarkan profesionalisme dan nilai-nilai kemanusiaan.

Masalah keadilan dan pemerataan dalam pelayanan menjadi issue yang sangat relevan dewasa ini. Pelayanan yang adil dapat terwujud dengan memberikan perlakuan yang sama tanpa membedakan atau pilih kasih kepada semua pihak. Petugas administrasi pada birokrat yang adil akan menghindari perbedaan perlakuan

kepada masyarakat. Namun demikian praktik pelayanan publik di Indonesia lebih cenderung menguntungkan golongan menengah dan atas karena adanya bias social ekonomi terhadap golongan tersebut.

Pemerintah sebagai institusi yang memberi pelayanan sering menjadi sasaran kritik dan sasaran masyarakat karena berkesan mahal, kaku, tertutup, birokratis dan berbelit-belit. Kritikan itu bermula dari kesan umum bahwa para birokrat seringkali menafsirkan pelayanan yang diberikannya sebagai pelayanan itu sendiri. Akibatnya pelayanan menjadi sangat kaku karena dijalankan atas Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) yang juga kaku. Realitas inilah yang mengindikasikan bahwa pelayanan yang diberikan oleh aparat masih jauh dari apa yang diharapkan oleh masyarakat bahkan pelayanan yang diberikan kurang memadai.

Terhadap pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah, Darwin (2000) menilai pelayanan publik di Indonesia sedang mengalami krisis akuntabilitas. Diungkapkan bahwa pelayanan publik yang sedang diberikan Pemerintah masih belum memuaskan masyarakat umum. Pelayanan tersebut kurang memperhatikan kualitas sehingga merugikan pengguna jasa (klien). Pada sisi lain keberdayaan publik pengguna jasa juga dinilai masih rendah.

Pada dasarnya masing-masing organisasi pelayanan masyarakat mempunyai misi yang berbeda-beda. Misi organisasi adalah sesuatu yang unik yang menempatkan organisasi itu berbeda dengan organisasi lain yang setipe atau sejenis sehingga misi dapat menjadi pembeda antara organisasi yang satu dengan organisasi lain. Sejalan dengan perbedaan misi tersebut menandakan bahwa ukuran yang dipakai untuk melihat kinerja bisa berbeda-beda pula. Dalam hal ini yang paling utama

bahwa ukuran kinerja itu harus dapat merefleksikan misi dan tujuan dari organisasi publik tersebut.

Kesulitan dalam mengukur misi dan tujuan dari organisasi pelayanan masyarakat terjadi karena tujuan dan misi dari adanya organisasi tersebut seringkali sangat kabur dan bersifat multi dimensional. Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan oleh Dwianto (1995) bahwa pejabat birokrasi (organisasi pelayanan masyarakat) seringkali menempatkan pencapaian target sebagai ukuran kinerja dari organisasinya, sedangkan masyarakat pengguna jasa lebih sering menggunakan kualitas pelayanan sebagai ukuran kinerja.

Selama bertahun-tahun citra yang ada dalam benak sebagian masyarakat, terutama masyarakat dengan tingkat pendapatan dan kesejahteraan rendah, pelayanan umum adalah sebuah wajah yang tak menyenangkan. Pelayanan umum bagaikan jalan berliku-liku yang penuh dengan lubang-lubang yang akan membuat masyarakat mudah terperosok bila tidak cukup memahami seluk beluknya. Karena itu segelintir orang yang memahami seluk beluk pelayanan dimaksud, memanfaatkan kesempatan sebagai bahan mendapatkan uang untuk imbalan jasa yang mereka berikan (Permono, 2000 : 2)

Dalam mendukung pelaksanaan Otonomi Daerah telah dikembangkan salah satu Sistem Pelayanan Pembayaran Pajak, Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas dan Surat-Surat Kendaraan Bermotor yaitu melalui Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap atau biasa disebut SAMSAT.

Yang terdiri dari tiga instansi yaitu unsur kepolisian RI, Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah dan PT Persero Jasa Raharja dalam satu mekanisme, dengan maksud disamping untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), juga dalam rangka memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Akan tetapi dalam perjalanannya, kesan yang seringkali muncul dari masyarakat bahwa pelayanan SAMSAT belum sebagaimana yang diharapkan

masyarakat, sederhana, cepat dan transparan. Kondisi demikian dapat diketahui dari hal-hal sebagai berikut :

- a. Masih sering ditemui beberapa pegawai yang datang terlambat ke Kantor , tidak masuk bekerja atau meninggalkan tugas pada saat jam kerja tanpa alasan yang jelas.
- b. Sering ditemui pegawai yang menunda-nunda pekerjaan dengan alasan tidak mendesak untuk diselesaikan.
- c. Beberapa personil kurang dapat membangun kerja tim.
- d. Rendahnya kepedulian pegawai pada masalah rendahnya kualitas pelayanan.
- e. Adanya pungutan lain diluar tarip resmi.
- f. Sikap petugas tidak ramah.
- g. Prosedur pengurusan yang dirasa sulit dan kaku.
- h. Adanya calo/jasa pengurusan pajak yang tidak beres baik dari unsur luar Samsat maupun pegawai samsat sendiri, ironisnya hal ini sulit dihindari.

Fenomena di atas disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut :

- a. Lemahnya kemampuan koordinasi, dapat dilihat dari kurangnya kemampuan pada teknik-teknik komunikasi dengan rekan kerja dari instansi lain dan yang seringkali ditemui adanya perbedaan persepsi tentang sistim serta prosedur pelayanan, belum lagi ada kecenderungan ego sektoral diantara ketiga Instansi tersebut khususnya dalam memanfaatkan prosedur pelayanan. Hal ini akan menimbulkan masalah dalam pelayanan. Permasalahan tersebut dapat dibuktikan dengan adanya beberapa kasus yang muncul di Media Cetak, seperti :

- HARIAN SOLO POS, Edisi hari Rabo 22 Januari 2003 dengan judul “PUNGLI PEMBUATAN STNK DAN BPKB DI SOLO GILA-GILAAN “
- SUARA MERDEKA, Maret 2004, hal. 4, dengan judul “ Sikap Petugas Samsat tidak simpatik”
- SUARA MERDEKA, 11 Mei 2004, dengan judul “ PENGALAMAN BAYAR PAJAK DI SAMSAT PEMALANG “

b. Rendahnya kemampuan dalam pelayanan

Setiap hari Kantor SAMSAT Kota Semarang I harus melayani \pm 1000 . Wajib Pajak tiap hari, yang didukung personil sebanyak 18 orang dengan klasifikasi pendidikan, pengetahuan serta pengalaman yang tidak sama. Kantor Samsat Kota Semarang I dituntut harus dapat meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusianya dalam menunjang pelaksanaan tugas. Kualitas SDM di Kantor SAMSAT Kota Semarang I masih cukup rendah, hal ini nampak pada masih tingginya persentase pegawai yang memiliki keahlian dan ketrampilan rendah, serta masih lemahnya pemahaman tugas pokok dan fungsinya.

c. Rendahnya Dukungan Pimpinan.

Dukungan pimpinan menjadi hal yang sangat penting agar Kantor SAMSAT dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Faktor dukungan pimpinan di Kantor SAMSAT Semarang I masih belum dapat dikatakan maksimal, hal ini dapat dibuktikan dengan adanya :

- a) Terjadi kasus kehilangan Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) sebanyak 214 lembar pada tahun 2001.
- b) Petugas SAMSAT sering datang tidak tepat waktu.

- c) Seringnya petugas SAMSAT meninggalkan kantor pada saat jam kerja pelayanan.
- d) Petugas sering bersikap malas-malasan pada jam dimulainya pemberian pelayanan.

Dukungan pimpinan dalam pelayanan di Kantor SAMSAT merupakan faktor yang harus mendapatkan perhatian karena pimpinan diharapkan dapat memberikan dorongan, motivasi, dukungan serta dapat menciptakan kerja sama yang baik dengan bawahan serta antar instansi yang terkait.

Dari uraian di atas, maka Dinas Pendapatan Daerah kemudian menjadi sangat strategis perannya dan memiliki tanggung jawab yang relatif berat untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Merupakan suatu tantangan bagi Dinas ini untuk menjalankan fungsinya karena disatu sisi masyarakat juga merupakan obyek pendapatan Pemda melalui Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, namun dinas daerah ini juga harus memberikan pelayanan yang dapat memuaskan masyarakat.

LANDASAN HUKUM

Landasan Hukum dibentuknya Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah, adalah :

- a. Landasan Struktural.
 - a) UU nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah.
 - b) UU nomor 25 Tahun 1999 tentang perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah.
 - c) UU nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

- d) PP nomor 25 Tahun 2000 tentang Keuangan Pemerintah dan Propinsi sebagai Daerah Otonom.
 - e) Perda nomor 7 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok Fungsi dan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
- b. Landasan Operasional.
- a) Kepmendagri nomor 29 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
 - b) SK Gubernur Jawa Tengah nomor 105 Tahun 2002 tentang Pedoman Penatausahaan Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Propinsi Jawa Tengah.
 - c) Peraturan Daerah tentang Program Pembangunan Daerah (Propeda) Propinsi Jawa Tengah Tahun 2003-2008.

Berdasarkan Perda nomor 7 Tahun 2001 Dinas Pendapatan Daerah adalah Dinas Propinsi yang bertugas membantu Kepala Daerah dalam mengelola dan mengkoordinir seluruh pungutan PAD. Karena ia sebagai unsur pelaksana Pemda dibidang pendapatan daerah maka dari instansi inilah pengguna jasa mendapatkan suatu kepastian hukum mengenai Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor. Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah merupakan organisasi pelayanan publik

berbentuk dinas daerah maka didalamnya juga mengandung muatan yang berdimensi ekonomi selain dimensi pelayanan sosial.

Selain tugasnya tersebut di atas Dipenda juga mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Perencanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
- b. Perumusan kebijakan teknis dan program kerja.
- c. Penyelenggaraan Pungutan Daerah dan Pusat yang pelaksanaannya diserahkan pada daerah.
- d. Pelaksanaan ketatausahaan dibidang TU, Umum, Keuangan, Kepegawaian dan Perlengkapan.
- e. Koordinasi peningkatan Pendapatan Daerah, Fasilitas dan Pembinaan Pungutan Daerah.
- f. Pengaturan Teknis Pungutan Daerah dan Pusat yang urusannya diserahkan Daerah.
- g. Evaluasi/Pengawasan Pelaksanaan.

Sesuai dengan Visi Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah “ **Menjadi Dinas yang mampu mewujudkan Pendapatan Daerah yang optimal, guna mendukung kemandirian pelaksanaan Otonomi Daerah dengan dilandasi pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat** “

Jelas sekali yang disampaikan dalam Visi tersebut bahwa pelayanan yang memuaskan menjadi faktor penting dalam mewujudkan pendapatan daerah.

Sedangkan yang menjadi Misi Dinas pendapatan daerah, adalah :

1. Mengupayakan pencapaian target.
2. Meningkatkan koordinasi.

3. Meningkatkan kelancaran mekanisme kerja.
4. Melaksanakan pembinaan dan pengendalian.
5. Meningkatkan mutu pelayanan
6. Mengupayakan peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia.

Sejalan dengan jiwa dan semangat reformasi pemerintahan daerah, maka prinsip otonomi yang memberikan keleluasaan bagi daerah otonom untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri harus diterapkan bersama-sama dengan upaya penegakkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) yang pada dasarnya meliputi adanya keterbukaan (*transparancy*) kepada masyarakat, peran serta (*participation*) dari masyarakat, pertanggungjawaban (*accountability*) kepada masyarakat, khususnya dalam aspek penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat.

Dengan demikian untuk mengantisipasi permasalahan pelayanan SAMSAT dimaksud, sebenarnya jajaran Dinas Pendapatan Daerah telah mengambil prakarsa untuk meningkatkan pelayanan dengan program peningkatan kualitas SDM, dan sarana prasarana serta koordinasi dengan seluruh instansi terkait guna mengevaluasi dan penyempurnaan sistim dan prosedur SAMSAT yang mengarah pada terwujudnya pelayanan yang berdaya guna.

Pemerintah dalam hal ini Tim Pembina Samsat Pusat, telah menyempurnakan Sistim dan Prosedur Pelayanan Samsat yang diformulasikan dalam bentuk Instruksi Bersama (INBER) Menteri Pertahanan Keamanan, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan. No. INS/03/M/X/1999; Nomor 29 Tahun 1999, Nomor :

6/IMK.04/1999 yang diharapkan dengan INBER tersebut dapat menyatukan pandang sekaligus sebagai pedoman operasional bagi aparat pelayanan SAMSAT.

Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I Wilayah Genuk sebagai salah satu Unit Samsat di Jawa Tengah yang cukup potensial, telah berupaya secara berkelanjutan untuk mengimplementasikan INBER dan Peraturan Perundang Undangan lainnya secara maksimal; yaitu meliputi pola pelayanan sebagai berikut :

1. Mengoptimalkan loket pelayanan yang ada.
 - a. Loket Utama, yaitu meliputi Loket Pendaftaran dan Loket Pembayaran/Distribusi.
 - b. Loket Penunjang, yaitu Loket Informasi/Pengambilan Formulir, Loket Check Phisik Kendaraan, Loket Pelayanan Keterangan Fiskal, Loket Pelayanan BPKB.
2. Mengendalikan mekanisme pelayanan dengan pola “ **ban berjalan** ”, dan mempertahankan prinsip “ **satu jam selesai** “ untuk pendaftaran ulang, serta pendaftaran hari itu selesai tuntas hari itu juga.
3. Menyediakan sarana/prasarana penunjang secara berkelanjutan.
4. Pembinaan pegawai (SDM) secara terus menerus melalui berbagai pola pembinaan.
5. Menyediakan secara manual papan-papan petunjuk pengurusan yang mudah dibaca.
6. Transparansi biaya pengurusan.
7. Koordinasi dengan Instansi terkait SAMSAT secara periodik untuk mengantisipasi setiap masalah yang timbul.

8. Mengirim Surat Pemberitahuan kepada pemilik Kendaraan Bermotor sebelum tanggal jatuh tempo dan kewajiban yang harus dibayar, sebagai sarana pelayanan untuk mengingatkan kepada setiap pemilik Kendaraan Bermotor.

Karena melibatkan tiga instansi sehingga dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat banyak mengalami kendala, mutu pelayanan belum sesuai dengan harapan masyarakat. Hal ini diketahui dengan masih banyaknya keluhan dan kekecewaan masyarakat terhadap ketidakberesan pelayanan sehubungan dengan kesulitan dan transparansi pelayanan di SAMSAT. Memang sangat dilematis mencermati pelayanan masyarakat dilihat dari dimensi yang berbeda, satu Dipenda dituntut dapat mewujudkan realisasi target sisi lain dinas ini juga harus memberikan pelayanan yang dapat memuaskan masyarakat. Untuk lebih jelasnya bagaimana pencapaian target dari sektor pajak daerah 2 (dua) tahun terakhir :

Tabel I.1

**TARGET DAN REALISASI
PENERIMAAN PKB DAN BBN.KB SE-JATENG
TA 2002 / 2003**

Jenis Pungutan	Target	Realisasi	%
<u>Tahun 2002</u>			
PKB	293.195.000.000,00	370.842.439.938,00	126,48
BBN.KB	415.000.000.000,00	491.000.000.000,00	118,49
<u>Tahun 2003</u>			
PKB	390.000.000.000,00	469.619.113.495,00	120,42
BBN.KB	465.000.000.000,00	561.460.282.250,00	120,74

Sumber : Subdis Pajak Dipenda Prop. Jateng

Tabel I.2

TARGET DAN REALISASI PENERIMAAN PKB

DAN BBN.KB KOTA SEMARANG I
TA 2002 / 2003.

Jenis Pungutan	Target	Realisasi	%
<u>Tahun 2002</u>			
PKB	35.253.000.000,00	43.164.093.375,00	122,44
BBN.KB	47.410.000.000,00	50.962.707.000,00	107,49
<u>Tahun 2003</u>			
PKB	39.366.365.000,00	53.206.213.325,00	135,15
BBN.KB	47.755.490.000,00	54.781.784.725,00	114,71

Sumber : UPPD Kota Semarang I.

Dari data diperoleh suatu gambaran bahwa realisasi penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN.KB) tiap-tiap tahun selalu melebihi dari target yang ditetapkan. Namun demikian terpenuhinya pencapaian target bukan berarti tidak ada kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat wajib pajak. Kendala tersebut cukup bervariasi baik dari faktor internal maupun eksternal.

Faktor Internal :

- Kualitas Sumber Daya Manusia belum maksimal hal ini nampak masih rendahnya keahlian dan ketrampilan yang memadai di bidang pengelolaan pendapatan daerah yang menuntut adanya perbaikan pelayanan umum.
- Belum maksimalnya upaya pengendalian operasional atau Waskat, hal ini nampak masih rendahnya etos kerja, budaya kerja dan disiplin kerja yang dimiliki petugas.
- Sarana dan prasarana yang tersedia yang berdampak pada peningkatan penerimaan daerah belum memadai, seperti Kantor UPPD/Samsat dirasakan

semakin sempit seiring dengan bertambahnya volume obyek pajak, sehingga lahan parkir wajib pajak, ruang tunggu wajib pajak dan ruang arsip menjadi terbatas.

Faktor Eksternal :

- Dukungan koordinasi dari instansi lain belum mantap, hal ini nampak pada kurangnya kepedulian instansi lain khususnya kepolisian terhadap pemberlakuan kebijakan baru dan masih menonjolkan kewenangan dibanding kebersamaan.
- Partisipasi aktif masyarakat wajib pajak belum optimal, kondisi ini dapat dilihat masih rendahnya kesadaran dan kepedulian masyarakat terhadap kewajiban membayar pajak tepat waktu.

Di era reformasi yang telah berjalan lebih kurang empat tahun ini, diperoleh data dari penelitian Agus Dwiyanto dalam bukunya Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia bahwa :

“Kinerja pelayanan birokrasi pemerintah pada masa reformasi tidak banyak mengalami perubahan secara signifikan. Para aparatur negara atau birokrat pemerintahan masih tetap menunjukkan derajat rendah pada akuntabilitas, responsivitas, efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Bahkan secara empirik di era reformasi ini nampak sekali KKN dikalangan birokrat lebih berani dan transparan. Nampak sekali pemerintah atau birokrasi yang belum dengan sungguh dapat memahami fungsinya sebagai pelayan publik, tetapi juga bagaimana harapan masyarakat terhadap fungsi pemerintah yang masih tetap mengecewakan mereka “.

Bertolak dari uraian-uraian terdahulu, maka membangun organisasi pelayanan publik yang lebih baik terutama yang menyangkut kinerja organisasi menjadi suatu hal menarik untuk dicermati. Guna mencari solusi terhadap tantangan perbaikan organisasi publik ini, hal yang paling mendasar untuk mewujudkan kinerja organisasi yang baik adalah dengan mengedepankan dan mewujudkan birokrasi yang

miliki akuntabilitas, responsivitas berorientasi kepada pelayanan, efisiensi pelayanan, keramahan pelayanan dan dukungan fasilitas pelayanan yang memadai.

Penilaian kinerja pelayanan publik pada organisasi publik kemudian menjadi relevan untuk kita lakukan. Namun harus disadari bahwa organisasi publik sangat berbeda dengan organisasi lainnya. Organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik akan dirasakan sangat penting jika berhubungan langsung dimana jasa atau urusan yang diberikan tidak bisa diurus oleh organisasi lain yang berbeda fungsi. Seperti pada Dinas Pendapatan Daerah yang berorientasi kepada pelayanan masyarakat khususnya yang berhubungan dengan pembayaran Pajak dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor. Banyak permasalahan yang dihadapi Dipenda dalam mengelola pendapatan dan memberikan pelayanan, yaitu :

1. Keterbatasan Sumber Daya Manusia.
2. Belum maksimalnya upaya pengendalian operasional atau Waskat.
3. Sarana administrasi dan komputer belum memadai.
4. Prasarana kantor UPPD /Samsat belum memadai.
5. Dukungan koordinasi dari instansi lain belum mantap dan optimal
6. Kurangnya pemahaman dan kepedulian masyarakat.
7. Adanya kebijakan instansi lain yang membebani masyarakat (biaya ikutan).

Beberapa permasalahan tersebut di atas faktor paling dominan yang cukup menghambat kebijakan operasional pelayanan di Samsat adalah adanya kebijakan instansi lain berkaitan dengan pembebanan masyarakat (biaya ikutan) yang cukup tinggi bila dibanding dengan tarif resmi pajak itu sendiri. Keluhan dan kekecewaan

masyarakat terhadap ketidakberesan pelayanan banyak disampaikan secara langsung maupun lewat surat pembaca di mass media.

Ini semua mencerminkan bahwa masih adanya kesenjangan antara kinerja pelayananan SAMSAT yang diharapkan oleh masyarakat dan kinerja yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah. Kesenjangan tersebut pada gilirannya akan membawa akibat pada tingkat kepuasan masyarakat yang membutuhkan pelayanan SAMSAT. Dengan demikian tingkat kepuasan masyarakat dimaksud dan beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi relevan untuk diteliti.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang masalah tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan layanan yang diberikan Kantor Bersama SAMSAT, berkaitan dengan surat-surat Kendaraan Bermotor belum sebagaimana yang diharapkan oleh penerima layanan, sehingga faktor yang menonjol dan mempengaruhinya relevan untuk diteliti, antara lain :

1. Kualitas Pelayanan.

- a. Sering terjadi pungutan diluar tarip resmi yang sudah ditetapkan sehingga cukup membebani masyarakat.
- b. Kurang transparan dalam menetapkan perincian biaya yang harus dibayar oleh wajib pajak.
- c. Adanya perlakuan yang kurang adil oleh petugas SAMSAT terhadap wajib pajak yang mengurus pajak sendiri.

- d. Kurang adanya kerelaan dari petugas SAMSAT Kota Semarang I dalam memberikan penjelasan kepada Wajib Pajak.
2. Koordinasi dalam pelayanan.
 - a. Adanya kecenderungan pada salah salah instansi untuk lebih menonjolkan peran lebih diantara instansi yang lain, sehingga dirasa dapat menghambat kerjasama dalam proses pelayanan.
 - b. Ada kecenderungan memanfaatkan celah-celah penyimpangan prosedur pelayanan dalam memberikan pelayanan sehingga membebani Wajib Pajak.
 - c. Kurang adanya kerjasama antar instansi yang menyebabkan terhambatnya pelayanan.
 - d. Kurang adanya pemahaman prosedur pelayanan diantara instansi sehingga membingungkan Wajib Pajak.
 3. Kemampuan petugas dalam pelayanan.
 - a. Kurang tanggap terhadap permasalahan yang timbul berkaitan dengan mekanisme pelayanan.
 - b. Kurang adanya pemahaman tentang prosedur pelayanan yang baik.
 - c. Kurangnya ketrampilan dalam memberikan informasi kepada wajib pajak berkaitan dengan pelaksanaan prosedur pelayanan.
 - c. Adanya kecenderungan kurang peduli terhadap keluhan yang disampaikan masyarakat.
 - d. Kurang bersikap ramah dalam pemberian pelayanan kepada wajib pajak
 - e. Kurang bersikap profesional sehingga waktu pengurusan tidak dapat diselesaikan secara cepat dan tepat waktu.

- f. Kurang mampu berpartisipasi dalam menghadapi dan memecahkan permasalahan yang timbul berkaitan mekanisme pelayanan.
4. Kepemimpinan.
- a. Rendahnya kemampuan pemahaman terhadap peran bawahan, sehingga menyebabkan terhambatnya pelayanan di Samsat.
 - b. Lemahnya sanksi yang diberikan terhadap bawahan sehingga kesalahan yang sama sering terulang dan kesalahan lain akan muncul.
 - c. Kurang mampu menjalin kerjasama dengan petugas maupun pimpinan instansi lain yang terkait dalam kelancaran pelaksanaan pelayanan .
 - d. Lemahnya pengawasan terhadap cara kerja pelayanan maupun pengamanan sarana dan fasilitas pelayanan sehingga banyak yang rusak dan hilang.
 - e. Kurang adanya komunikasi antara pimpinan dengan petugas, antara pimpinan dengan wajib pajak dan antara pimpinan dengan pimpinan instansi terkait sehingga bila terjadi permasalahan kurang cepat diantisipasi.
 - f. Kurang mampu memahami kewenangan instansi terkait dalam kelancaran pelaksanaan pelayanan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

“ Apakah ada hubungan yang positif dan signifikan antara kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I Wilayah Genuk dengan koordinasi yang baik diantara ketiga Instansi, kemampuan petugas dan dukungan pimpinan dalam pelayanan”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian menurut Husaini Usman ialah pernyataan mengenai apa yang hendak kita capai. Berdasarkan persoalan penelitian tersebut, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Menguji hubungan antara koordinasi dengan kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I Wilayah Genuk
2. Menguji hubungan antara kemampuan petugas dengan kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I Wilayah Genuk.
3. Menguji hubungan antara dukungan pimpinan dengan kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I Wilayah Genuk.
4. Menguji hubungan antara koordinasi , kemampuan petugas dan dukungan pimpinan dengan kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I Wilayah Genuk.

D. Kegunaan Penelitian.

Melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh suatu manfaat yang berguna, yaitu :

1. Manfaat praktis.
 - a. Sebagai bahan masukan bagi pimpinan unit kerja layanan di jajaran pemerintah khususnya Kantor Bersama SAMSAT, dalam mengambil kebijakan peningkatan layanan kepada penerima layanan.
 - b. Memberi masukan kepada aparat layanan untuk dapat meningkatkan kinerjanya sehingga dapat memuaskan para penerima layanan.

2. Manfaat Akademis.

- a. Memberikan sumbangan penelitian ilmiah yang diharapkan dapat memberi rangsangan bagi peneliti lain untuk meneliti lebih dalam tentang kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah.
- b. Untuk menghasilkan bahan pustaka yang berguna untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, sekaligus merupakan bagian kegiatan dalam menyelesaikan studi program magister studi administrasi publik pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori.

Krisis moneter, krisis ekonomi maupun krisis kepercayaan di Indonesia pada masa kini terjadi tidak hanya karena faktor-faktor eksternal, namun faktor internalpun sangat mempengaruhinya. Salah satu faktor internal yang sangat kuat pengaruhnya terhadap terjadinya krisis-krisis adalah masih belum adanya pengelolaan yang baik atau belum adanya *good governance* di sektor administrasi publik, sektor swasta serta kegiatan organisasi masyarakat.

Krisis semacam ini mendorong dan menghendaki adanya perubahan-perubahan atau reformasi seperti yang sedang berlangsung sekarang, apakah reformasi yang menyangkut bidang politik, ekonomi, hukum serta administrasi publik. Reformasi menuju Indonesia yang lebih demokratis bertujuan, untuk menegakkan *Ham dan rule of law* (supremasi hukum) dan *Good Governance* (pengelolaan yang baik) sektor administrasi publik, sektor swasta, *civil society*. Salah satu unsur utama *good governance* adalah berjalannya aturan hukum (*rule of law*). Salah satu kewajiban utama warga negara terhadap Reformasi administrasi publik diharapkan agar jangan semata jadi alat kekuasaan melainkan lebih berorientasi pelayanan (*public service oriented*)

Sejalan dengan jiwa dan semangat reformasi bidang pemerintahan daerah, maka prinsip otonomi yang memberikan keleluasaan bagi daerah otonom untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri harus diterapkan bersama-sama dengan upaya penegakkan penyelenggaraan

pemerintahan yang baik (*good governance*) yang pada dasarnya meliputi adanya keterbukaan (*transparency*) kepada masyarakat, peran serta (*participation*) dari masyarakat, pertanggungjawaban (*accountability*) kepada masyarakat, khususnya dalam aspek penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat. *Good Governance* dapat direalisasikan apabila ada koordinasi bahkan sinergi yang baik antara *governance* disektor publik /pemerintahan dengan yang disektor swasta, agar dapat menghasilkan transaksional output yang paling ekonomis dari kegiatan masyarakat. *Governance* sektor publik ditujukan untuk penyelenggaraan pemerintahan dan hukum, mendorong pembangunan (kesejahteraan yang berkeadilan) yang terutama dilakukan oleh masyarakat dan pemberdayaan serta pelayanan masyarakat. Oleh karena itu dalam *good governance* tidak saja dituntut suatu birokrasi publik yang efisien dan efektif, melainkan juga private sektor *governance* yang efisien dan kompetitif. Bagaimanapun yang paling esensial adalah bahwa *good governance* bisa berjalan baik jika terselenggara dalam alam demokrasi dan tertib hukum. Untuk Indonesia reformasi birokrasi ini berarti suatu reformasi dari birokrasi sebagai alat politik, bahkan pilar politik kekuasaan yang otokratik, sentralistik kearah birokrasi sebagai aparatur sektor publik yang berorientasi pada pengabdian umum dan pelayanan publik /masyarakat.

Salah satu kewajiban utama warga negara terhadap negaranya adalah membayar pajak. Dari pajak tersebut dipergunakan untuk membiayai sebagian kegiatan pemerintah dan pembangunan, termasuk penyelenggaraan pelayanan umum. Penyelenggaraan pelayanan umum tadi ditujukan untuk mengimbangi

hak warga negara dengan memenuhi pelayanan yang kualitasnya memuaskan. Jadi kewajiban masyarakat yang terus meningkat karena beban pajak yang juga selalu meningkat, harus diimbangi dengan mutu pelayanan yang baik, tepat waktu dan tidak berbelit-belit.

Menurut Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993, menyebutkan bahwa pelayanan umum adalah segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di daerah dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dengan demikian fungsi utama dari Pemerintah sesungguhnya adalah menyelenggarakan dan mendistribusikan pelayanan umum, sehingga baik buruknya pelayanan menjadi tanggung jawab pemerintah, sebagai pelaksana publik services atau pelayanan umum. Public service atau pelayanan umum menurut Syahrir yang menyentuh kepada rasa keadilan dan pemerataan bagi masyarakat, dengan mengatakan :

“Sejauh manakah atau bagaimanakah usaha pemerintah untuk mendistribusikan barang dan jasa publik atau barang dan jasa privat yang disediakan negara kepada warganegaranya, sehingga tercipta kesejahteraan sosial dan menimbulkan rasa puas pada masyarakat yang dilayani serta menjamin adanya pemerataan” (1986:9)

Terdapat berbagai cara untuk meningkatkan atau mewujudkan tingkat kualitas pelayanan umum, antara lain penambahan anggaran bagi dana pelayanan umum, penambahan sarana dan prasarana yang berkaitan dengan pelayanan umum. Juga peraturan dan program yang menunjang bagi perbaikan

dan kelancaran pelayanan umum. Hal yang yang tidak kalah pentingnya adalah perbaikan dalam pengorganisasian aparatur pelayanan umum.

Usaha peningkatan kualitas pelayanan umum tanpa mengikutsertakan aparaturnya akan tidak berhasil. Selaku tenaga operasionalisasi dari suatu bentuk pelayanan umum, baik buruknya pelayanan umum tadi sangat tergantung pada penampilan aparaturnya, disamping faktor lain seperti kualitas peraturan dan program kerjanya.

A.1 Kualitas Pelayanan Publik.

Pelayanan umum yang mempunyai nilai yang tinggi atau yang terkait dengan mutu dikatakan sebagai pelayanan prima. Untuk meningkatkan mutu, berarti meningkatkan keprimaan. Dikemukakan oleh Budiono (2003,63) hakekat dari pelayanan umum yang prima adalah :

- a. Meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah bidang pelayanan umum;
- b. Mendorong upaya mengefektifkan sistim dan tatalaksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara lebih berdayaguna dan berhasilguna (efisien dan efektif);
- c. Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peranserta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Sesuai dengan pengertian dan hakekat pelayanan umum yang prima , maka pelayanan umum harus dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat : sederhana, terbuka, lancer, tepat, lengkap, wajar, dan terjangkau.

- 1) Pelayanan umum yang sederhana : dikatakan pelayanan umum itu prima bila dalam pelaksanaanya tidak menyulitkan prosedurnya tidak banyak seluk beluknya, persyaratan yang harus dipenuhi pelanggan mudah

dipenuhi, tidak bertele-tele, tidak mencari kesempatan dalam kesempatan dan seterusnya.

- 2) Pelayanan umum yang terbuka. Keinginan pelanggan adalah dilayani secara jujur. Oleh karena itu aparaturnya yang bertugas melayani pelanggan harus memberikan penjelasan sejujur-jujurnya, apa adanya dalam peraturan atau dalam norma tidak menakut-nakuti, jangan merasa berjasa dalam memberikan pelayanan agar tidak timbul keinginan untuk mengharapkan imbalan dari pelanggan. Untuk itulah standar pelayanan harus disosialisasikan seluas-luasnya atau ditempel dipintu utama kantor atau loket yang bersangkutan.
- 3) Pelayanan umum yang lancar. Untuk menjadi lancar diperlukan prosedur yang tidak berbelit-belit dan aparaturnya pemberi pelayanan harus ikhlas melakukan pelayanan sepenuh hati dengan berani menghadapi tantangan dalam diri sendiri. Disamping itu diperlukan sarana yang menunjang kecepatan dalam menghasilkan hasil (output).
- 4) Pelayanan umum yang dapat menyajikan secara tepat. Tepat disini dapat dimaksudkan dengan arahnya tepat atau tepat sasaran atau persis dalam arti tidak lebih dan tidak kurang atau tepat waktu, tepat jawabannya, tepat dalam memenuhi janji dan seterusnya, sehingga mereka dengan senang hati memenuhi kewajiban pajaknya. Namun demikian harus ditunjang dengan prosedur yang sederhana, sarana yang memadai dan berkomunikasi yang efektif.
- 5) Pelayanan umum yang lengkap. Lengkap dapat diartikan tersedia apa yang diperlukan oleh pelanggan. Sekali pelanggan mengurus didapati jasa

pelayanan yang lengkap, tidak perlu lagi menyempurnakan kebutuhan kepihak lainnya. Hal ini seperti pelayanan satu atap didapat Surat Izin Mengemudi (SIM) juga didapat Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) berikut plat nomor kendaraan. Tetapi hal ini tidak menjamin terjadinya pelayanan umum yang prima sepanjang tidak didukung sumber daya manusia dan sarana yang tersedia.

- 6) Pelayanan umum yang wajar. Pelayanan umum yang wajar artinya tidak ditambah-tambah menjadi pelayanan yang bergaya mewah sehingga memberatkan pelanggan. Pelayanan yang biasa sebagaimana perlunya tidak dengan dirempahi, tidak dibuat-buat, pelayanan umum sebagaimana mestinya.
- 7) Pelayanan umum yang terjangkau. Harus dapat dijangkau oleh masyarakat, oleh karena itu dalam menetapkan tarif pelayanan umum harus memperhatikan unsur-unsur sebagai berikut :
 - a) Tingkat kemampuan dan daya beli masyarakat.
 - b) Nilai barang dan atau jasa dari hasil pelayanan umum.
 - c) Terhadap jenis pelayanan umum yang memerlukan penelitian / pemeriksaan maka biaya penelitian /pemeriksaan harus jelas rinciannya.
 - d) Tarif pelayanan umum yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah dan Retribusi Daerah dan UU No. 25 tahun 1999 tentang Undang-Undang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.

Menurut **Barata (2003 : 31)** bahwa keberhasilan dalam mengembangkan dan melaksanakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan dalam

pemilihan konsep pendekatannya. Dalam hal ini Barata mengembangkan pelayanan prima dengan menyelaraskan faktor-faktor :

- a. Kemampuan (*Ability*), adalah pengetahuan dan ketrampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program layanan prima, yang meliputi kemampuan dalam bidang kerja yang ditekuni, melaksanakan komunikasi yang efektif, mengembangkan motivasi dan menggunakan *public relation* sebagai instrumen dalam membina hubungan ke dalam dan keluar organisasi.
- b. Sikap (*Attitude*) adalah perilaku atau perangai yang harus ditonjolkan ketika menghadapi pelanggan.
- c. Penampilan (*Appearance*) adalah penampilan seseorang baik yang bersifat fisik saja maupun fisik dan non fisik yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain.
- d. Perhatian (*attention*) adalah berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan dalam memberikan layanan kepada pelanggan.
- e. Tindakan (*Action*) adalah perilaku atau perangai yang harus ditonjolkan ketika menghadapi pelanggan.
- f. Tanggung jawab (*accountability*) adalah suatu sikap keberpihakan kepada pelanggan sebagai wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

Pandangan lain menjelaskan bahwa ada 9 (sembilan) komponen utama kualitas pelayanan, yaitu : (Harry; 42 - 49)

- a. Tujuan pelayanan yang diinginkan.
- b. Akibat negatif pada ketentuan pelayanan.
- c. Jangkauan pelayanan yang terbatas.
- d. Distribusi pelayanan yang adil.
- e. Sopan santun dan sikap hormat yang menyertai pelayanan yang diberikan.
- f. Waktu tanggap dalam memberikan suatu pelayanan.
- g. Jumlah warga negara yang menggunakan suatu pelayanan. Persepsi warga negara atas kepuasannya terhadap bentuk pelayanan umum.
- h. Efisiensi (biaya) penyediaan pelayanan.

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara ada 8 (delapan) kriteria untuk menilai kualitas layanan yang meliputi aspek yang didayagunakan dalam proses penyelenggaraan pelayanan masyarakat, yang terdiri dari :

1. Prosedur pelayanan.
2. Keterbukaan informasi pelayanan.
3. Kepastian pelaksanaan pelayanan.
4. Mutu produk pelayanan.
5. Tingkat profesional petugas.
6. Tertib pengelolaan administrasi dan manajemen pelayanan.
7. Sarana dan fasilitas pelayanan.
8. Prestasi lain yang menonjol.

Berdasarkan konsep-konsep tersebut, maka pengukuran kualitas pelayanan SAMSAT ini akan dilihat dan diukur dengan dimensi sebagai berikut :

- a. Kejelasan tujuan pelayanan. termasuk kepuasan masyarakat.
- b. Batas jangkauan pelayanan.
- c. Keadilan dalam distribusi pelayanan.
- d. Kesederhanaan prosedur pelayanan.
- e. Keterbukaan informasi pelayanan.
- f. Tingkat profesional petugas : sikap hormat petugas yang menyertai pelayanan yang diberikan. Ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan.
- g. Tingkat kepuasan kerja petugas pelayanan : terhadap sarana dan fasilitas pelayanan.
- h. Tingkat kualitas produk.
- i. Efisiensi biaya penyediaan pelayanan.

Teori pelayanan menjelaskan tentang model pelayanan dan faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan organisasi publik. Menurut Sjahrir secara umum factor yang mempengaruhi tersebut adalah lingkungan, yang terdiri dari lingkungan luar (*external environment*) dan lingkungan dalam (*internal environment*).

Faktor Internal Organisasi adalah :

- a. Sumber Daya Manusia.
- b. Manajemen.
- c. Sarana dan Prasarana Kerja.

Faktor Eksternal Organisasi adalah :

- a. Dukungan Pemerintah Pusat/Propinsi dan Pejabat Tingkat Atas.
- b. Kewenangan.
- c. Dukungan masyarakat.
- d. Dukungan geografi/alam.

Sedangkan menurut Sofian Effendi, yang mengacu pada pendekatan konseptual dari Hasan dan Meesok, bahwa dimensi birokratis administrative yang mampu mempengaruhi pelayanan publik :

- a. Sistim dan prosedur
- b. Kemampuan aparat
- c. Fasilitas pelayanan
- d. Sumber Daya yang tersedia
- e. Derajat sentralisasi

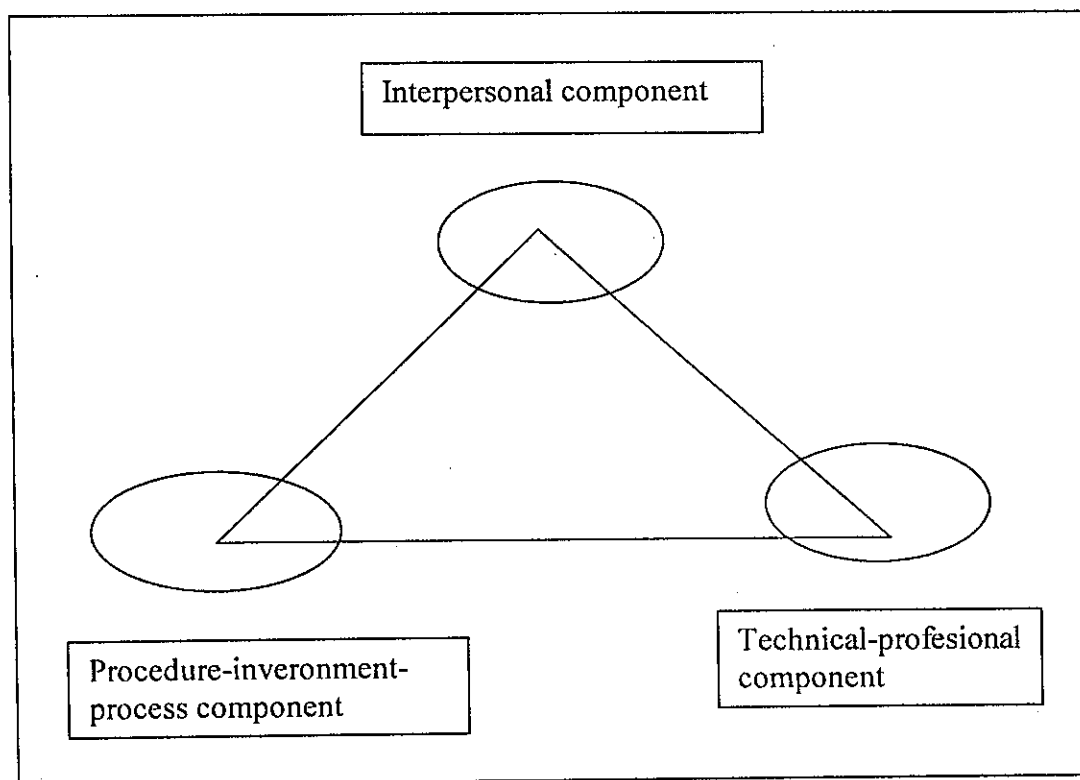
Morgan dan Murgatroyd mengusulkan model yang dikenal dengan *The Triangle of Balances in Services Quality*, yang sesungguhnya didasarkan pada dua model yang dikembangkan oleh Lewis (1987) untuk sektor perdagangan dan pada analisis kualitas pelayanan disektor jasa seperti yang diajukan Donabedian untuk pelayanan kesehatan.

Model tersebut meliputi interpersonal component, procedur-environment-process component, dan technical- profesional component. Keseimbangan ini harus dijaga agar , tidak terlalu menekankan komponen prosedur atau proses yang akan memberi kesan pelayanan yang rumit dan

berbelit, jangan terlalu menekankan komponen interpersonal agar tidak terkesan penyedia jasa kurang memperhatikan professionalism, dan jangan terlalu menekankan pada aspek teknik professionalism agar tidak memberi kesan pelayanan professional tapi tidak ada perhatian khusus secara individual. Secara singkat model ini dapat digambarkan sebagai berikut ini :

Gambar : II.1

The Triangle of Balances in Services Quality



Sumber : Prof. Y. Warella.

Menurut Hidayat dan Sucherly bahwa kualitas pelayanan umum yang masih belum memuaskan disebabkan oleh karena cara pandang yang keliru dalam menafsirkan artinya. Selama ini aparat sering beranggapan taat menjalankan peraturan dan tunduk pada atasan adalah yang paling utama selaku abdi negara, sehingga terkesan aparat mengabaikan fungsi sebagai

abdi masyarakat yang merupakan unsure pelayanan yang sangat urgen. Cara pandang yang keliru seperti itu menurut mereka menimbulkan sikap aparatur yang selalu berorientasi pada dua hal yaitu : “ kegiatan” dan “ pertanggung-jawaban”. Sikap yang demikian muncul karena ciri organisasi pemerintah adalah terfokus pada pencapaian target dan peran atau kewenangan.

Peningkatan pelayanan publik sebagaimana disarankan oleh Hidayat dan Sucherly, ada 4 (empat) cara yang dipakai untuk memperbaiki suatu kualitas pelayanan publik yaitu efisiensi, kualitas, kreativitas dan manajemen. Cara tersebut juga sekaligus sebagai alat ukur tingkat pelayanan suatu instansi publik service.

Penilaian atau evaluasi terhadap pelayanan publik bukan hanya terfokus pada hasil akhirnya saja, tetapi juga dari cara atau metode serta proses yang dijalankan pelayanan umum tersebut. Karena dari metode serta proses pelayanan itulah, kegiatan pelayanan mulai dari awal sampai hasil akhir pelayanan dan segala ketidakberesan dapat dilacak sejak dini. Dari sini pula dapat diketahui fungsi-fungsi manajemen yang telah dijalankan dengan baik dan belum dijalankan dengan baik.

Berdasarkan teori tersebut, maka kajian tentang kualitas pelayanan SAMSAT ini akan melihat factor-faktor intern, yaitu yang mencakup faktor : (1) Koordinasi antar Instansi (2). Sumber Daya Manusia dalam hal ini kemampuannya, (3) Kepemimpinan.

A.2 Koordinasi

Salah satu fungsi manajemen adalah pengkoordinasian (*coordinating*). Hasil dari kegiatan pengkoordinasian adalah suatu keadaan atau kondisi yang terkoordinasi.

Koordinasi menurut Leonard D. White, adalah :

Coordinating is the adjustment of the parts to each other, and of the movement and operation of parts in time so that each can make its maximum contribution to the product of the whole.

Koordinasi adalah penyesuaian diri (*adjustment*) dari masing-masing bagian dan usaha menggerakkan serta mengoperasikan bagian-bagian pada waktu yang cocok (*parts in time*), sehingga dengan demikian masing-masing bagian dapat memberikan sumbangan terbanyak pada keseluruhan hasil.

(White D Leonard dalam Inu Kencana Syafii, 1999 : 86)

Koordinasi menurut Henry Fayol, adalah :

To coordinate means binding together, unifying and harmonizing all activity and effort.

Mengkoordinasi berarti mengikat bersama, menyatukan dan menyelaraskan semua kegiatan dan usaha. (Fayol dalam Inu Kencana Syafii, 1999 : 86)

Menurut George R Terry, koordinasi diartikan sebagai berikut :

Coordination is the orderly synchronization of efforts to provide the proper amount, timing and directing of execution resulting in harmonious and unified action to stated objective.

Koordinasi adalah sinkronisasi yang teratur (*orderly synchronization*) dari usaha-usaha (*efforts*) untuk menciptakan pengaturan waktu (*timing*) dan

terpimpin (*directing*), dalam hasil pelaksanaan yang harmonis (*harmonious*) dan bersatu untuk menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan (*stated objective*).

(Terry dalam Inu Kencana syafii, 1999 : 87)

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur koordinasi, meliputi :

- Pengaturan.
- Sinkronisasi
- Kepentingan bersama
- Tujuan bersama

Pengertian koordinasi menurut Endar Ma'moeri :

“ Koordinasi adalah usaha menyatukan kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan (unit-unit) organisasi, sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat, guna melaksanakan seluruh tugas organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat guna melaksanakan seluruh tugas organisasi untuk mencapai tujuannya”

“ Koordinasi adalah penyatupaduan gerak dari seluruh potensi dan organisasi – organisasi yang berbeda fungsi agar benar-benar mengarah kesasaran yang sama guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi dengan efisien”

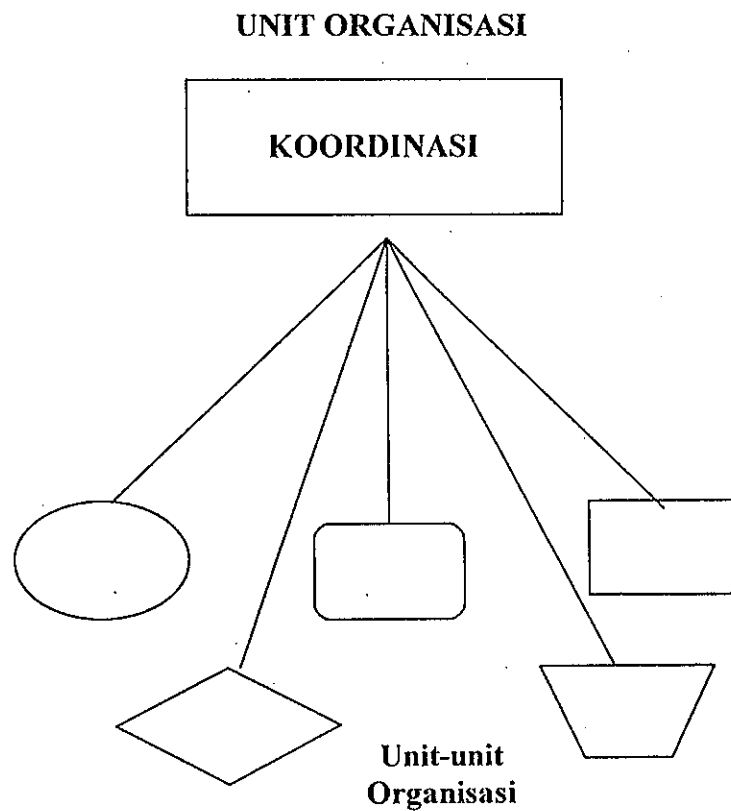
(Ma'moeri dalam Hubungan Kerja dan Koordinasi, 1999 : 10)

Sedangkan James A.F. Stoner memberikan pengertian :

“ Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien) “

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa apabila kegiatan (aktivitas) kerja dibagi-bagi dan didepartemenkan, maka para manajer perlu mengkoordinasikan aktivitas tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan. Para manajer harus mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada setiap unit yang dirinci menjadi tujuan unit yang sesuai.

Gambar II.2

Model Koordinasi menurut James A.F Stoner

Kebutuhan Akan Koordinasi.

Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada persyaratan bentuk dan komunikasi tugas-tugas yang dilakukan dan tingkat ketergantungan berbagai subunit yang melaksanakan tugas tersebut. Apabila tugas-tugas tersebut memerlukan atau dapat memperoleh manfaat dari arus informasi antarunit, derajat koordinasi yang tinggi adalah paling baik. Derajat koordinasi yang tinggi ini sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dan tidak dapat diperkirakan, faktor-faktor lingkungan selalu berubah-ubah serta saling ketergantungan adalah tinggi.

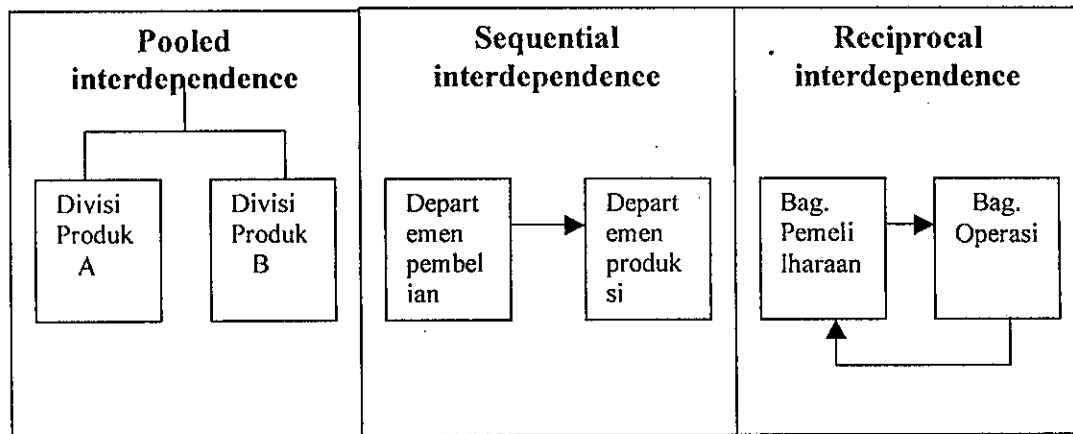
Menurut James D. Thompson, ada tiga macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi, yaitu :

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*) dimana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

(James D. Thompson dalam Hani Handoko, 2001 : 196)

Gambar II.3

Ketiga hubungan saling ketergantungan menurut James D. Thompson dapat digambarkan sebagai berikut :



Dalam penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, kegiatan berbagai aparatur pemerintah memang perlu dipadukan, diserasikan dan diselaraskan untuk mencegah terjadinya tumpang-tindih dan kesimpangsiuran. Oleh karena itu koordinasi antar aparatur pemerintah merupakan suatu hal yang mutlak diperlukan. Dalam kegiatan pemerintahan dan pembangunan, koordinasi dapat dibedakan :

1. Koordinasi hierarki (vertikal) adalah koordinasi yang dilakukan oleh seorang pejabat pimpinan dalam suatu instansi pemerintah terhadap pejabat (pegawai) atau instansi bawahannya.
2. Koordinasi fungsional, adalah koordinasi yang dilakukan oleh seorang pejabat atau sesuatu instansi terhadap pejabat atau instansi lainnya yang tugasnya saling berkaitan berdasarkan azas fungsionalisasi, terdiri atas :
 - a. Koordinasi fungsional horizontal, dilakukan oleh seorang pejabat atau sesuatu instansi terhadap pejabat atau instansi lain yang tingkatnya

sama atau relatif sama, baik dalam satu instansi maupun dengan instansi lain.

- b. Koordinasi fungsional diagonal, dilakukan oleh seorang pejabat atau sesuatu instansi terhadap pejabat atau instansi lain yang lebih rendah tingkatannya tetapi bukan bawahannya.
- c. Koordinasi fungsional teritorial, dilakukan oleh seorang pejabat pimpinan atau sesuatu instansi terhadap pejabat atau instansi lainnya yang berada dalam suatu wilayah (territorial) tertentu dimana semua urusan yang ada dalam wilayah (teritorial) tersebut menjadi wewenang atau tanggungjawabnya selaku penguasa atau penanggungjawab tunggal.

Menurut pendapat Hani Handoko (2001 : 198) komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif. Koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran dan pemrosesan informasi. Semakin besar ketidak pastian tugas yang dikoordinasi semakin membutuhkan informasi.

Ada tiga pendekatan untuk mencapai koordinasi yang efektif, yaitu :

- 1). Mempergunakan Teknik-teknik Manajemen Dasar, seperti :
 - a. Hirarki manajerial, rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggungjawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
 - b. Aturan dan prosedur, adalah keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.

- c. Rencana dan penetapan tujuan, digunakan untuk pengkoordinasian melalui pengarahan seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama.

2). Meningkatkan Koordinasi Potensial.

Koordinasi potensial dapat ditingkatkan dalam dua cara, yakni :

- a. Sistem informasi vertikal, adalah peralatan melalui mana data disalurkan melewati tingkatan-tingkatan organisasi.
- b. Hubungan-hubungan lateral (horizontal), adalah melalui pemotongan rantai perintah, hubungan-hubungan lateral membiarkan informasi dipertukarkan dan keputusan dibuat pada tingkat hirarkhi dimana informasi yang dibutuhkan ada.

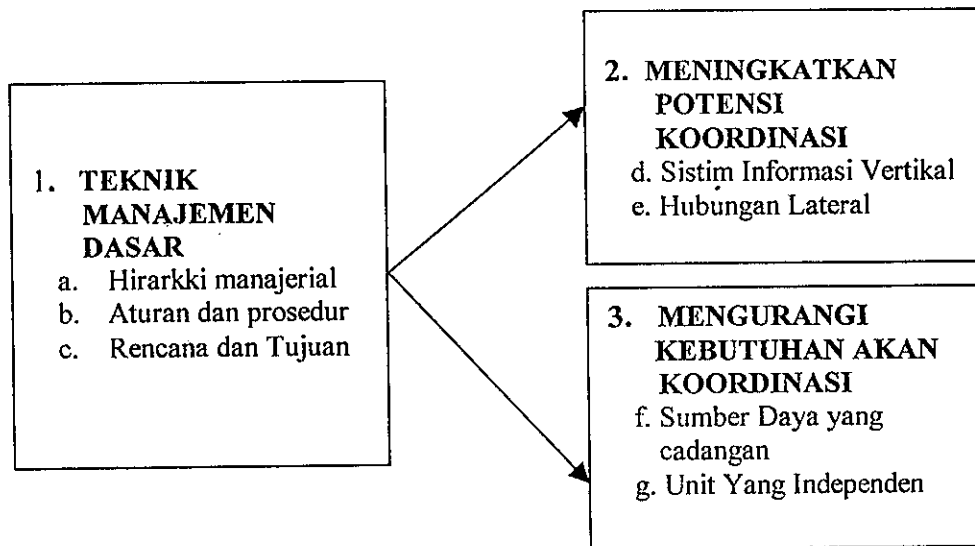
3). Mengurangi Kebutuhan akan Koordinasi.

Apabila metode-metode di atas belum efektif karena tuntutan organisasi yang begitu besar, maka pendekatan terbaik adalah mengurangi kebutuhan akan koordinasi yang ketat. Galbraith menguraikan dua cara untuk mengurangi kebutuhan akan koordinasi :

- a. Penyediaan Sumber Daya Cadangan/Tambahan, metode ini memberi kelonggaran pada unit-unit dalam memenuhi tuntutan unit lainnya.
- b. Pembentukan Unit-unit yang independent, metode ini menempuh langkah dengan pembentukan unit yang dapat melaksanakan secara internal semua aspek dari satu tugas.

Ketiga pendekatan untuk mencapai koordinasi yang baik dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : II.4



Berdasarkan beberapa pengertian koordinasi maka dalam penelitian ini penulis menggunakan aturan koordinasi sebagai berikut :

- 1) Tingkat ketaatan petugas masing-masing instansi terhadap sistim/prosedur pelayanan.
- 2) Tingkat keseragaman dalam memeberikan pelayanan.
- 3) Tingkat seberapa besar peran dari masing-masing instansi.
- 4) Tingkat kerjasama antar instansi.
- 5) Tingkat pengintegrasian peran dari masing-masing instansi.
- 6) Tingkat perbaikan prosedur pelayanan.

Model koordinasi yang sudah berjalan di Kantor Samsat Semarang 1 adalah Koordinasi fungsional, yaitu koordinasi yang dilakukan oleh seorang pejabat atau sesuatu instansi terhadap pejabat atau instansi lainnya yang tugasnya saling berkaitan berdasarkan azas fungsionlisasi.

A.3 Kemampuan petugas (sdm)

Berkaitan dengan organisasi pelayanan publik, suatu fenomena umum bahwa permasalahan pelayanan yang sering timbul kebanyakan mengkaitkan birokrat/aparatur pelayanan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang semakin meningkat dan tingkat pelayanan yang semakin melebar. Kesenjangan ini mengandung arti disatu pihak bahwa tuntutan masyarakat akan pelayanan pemerintah semakin tinggi sedangkan dilain pihak aparatur pemerintah yang melayani terbatas. Keterbatasan aparatur dalam melayani masyarakat ini dapat disimpulkan keterbatasan akan kemampuan aparat pelaksana. Kemampuan disini merupakan syarat utama bagi aparat pelaksana organisasi terutama bagi penyelesaian suatu tugas. Tanpa berbekal kemampuan yang cukup memadai dalam bidang tugasnya maka aparat akan mengalami kesulitan atau hambatan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.

Dalam hal ini Miftah Thoha menyatakan bahwa "Kemampuan merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman (Thoha, 1980 : 37)

Kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas/pekerjaan berarti dapat melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. (Moenir, 2002 : 116)¹¹

Seberapa tinggi tingkat kemampuan yang dimiliki aparat dapat diketahui melalui pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari latihan dan pendidikan yang pernah ditempuh serta pengalaman aparat dalam bekerja. Pengetahuan sebagai alat ukur tingkat kemampuan aparat dapat diketahui dari pendidikan formalnya. Pendidikan formal bermanfaat untuk

mengembangkan daya pikir seorang aparatur. Pendidikan formal dalam kaitannya dengan aparat pelayanan umum adalah pendidikan terakhir yang pernah ditempuh seorang aparat sebelum ia menjadi pegawai. Selanjutnya setelah itu pendidikan masih terus dilaksanakan untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya. Dengan demikian aparat dapat mengidentifikasi dan memahami tujuan organisasinya.

Selain pendidikan formal kemampuan dapat pula diperoleh melalui ketrampilan. Ketrampilan menurut *Keith Davis* terbagi tiga macam, yaitu :

- *Technical Skill* (ketrampilan teknis), yaitu penguasaan aparat terhadap tata kerja, prosedur kerja dan proses kegiatan organisasi.
- *Human Skill* (ketrampilan kemanusiaan), hal tersebut ditunjukkan dengan kemampuan untuk menjalin hubungan (berkomunikasi) dengan masyarakat.
- *Conceptual Skill* (kemampuan konseptual), yaitu seberapa faham aparat terhadap kondisi organisasi secara keseluruhan.

(*Keith Davis dalam Handayani, 1984 : 65*)

Kemampuan teknis berguna sekali bagi aparat khususnya aparat pelayanan publik untuk dapat melaksanakan tugas rutinnnya. Ketrampilan teknis dapat dilihat dari pemahaman tentang cara kerja, metode kerja dan teknis pelaksanaan kegiatan. Ketrampilan ini dapat diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang diadakan organisasi serta pengalaman kerja untuk menghadapi tuntutan kualitas dan kuantitas pelayanan yang semakin meningkat.

Dengan bekal kemampuan tersebut, aparat pelayanan publik mampu melaksanakan tugas-tugasnya dan bertanggung jawab terhadap tugas tersebut. Sedangkan kemampuan konseptual (*Conceptual Skill*) ditunjukkan dengan kemampuan melihat organisasi sebagai satu kesatuan dan tingkat

kepekaannya terhadap organisasi. Dengan kemampuan ini aparat dapat dengan mudah mengikuti pengembangan organisasi sebagai akibat tuntutan akan penyesuaian terhadap perubahan diluar organisasi.

Pada dasarnya kesadaran akan perlunya kemampuan ini muncul sebagai tanggapan bahwa selama ini kemampuan aparat dari organisasi pelayanan publik tidak memadai bagi terwujudnya nilai profesional dalam aspek pelayanan publik. Hal tersebut nampak dengan adanya kelangkaan tenaga trampil dalam organisasi tersebut, jarak sosial yang jauh antara aparat dengan kliennya, yang mengakibatkan pengabaian terhadap berbagai kondisi dan kebutuhan klien. Oleh karena itu untuk mewujudkan peningkatan pelayanan organisasi diperlukan suatu kualitas kemampuan yang memadai. Dengan demikian mereka mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan tugas masing-masing.

Berkaitan dengan hal tersebut, Grant menjelaskan bahwa dalam birokrasi pembangunan, aparat dituntut untuk memiliki kualifikasi atau kompetensi yang memungkinkan keberhasilan tugasnya. Kualifikasi ini meliputi kualifikasi eksternal dan internal, kesemua klasifikasi ini sangat menunjang keberhasilan suatu organisasi, khususnya organisasi pelayanan publik.

- Kualifikasi internal mencakup kemampuan untuk menggunakan sumber daya, sarana, teknologi yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan (dalam hal ini kemampuan teknis).
- Kualifikasi eksternal menyangkut kemampuan menjalin hubungan dengan lembaga diluar organisasi.

Dimensi lain dari kemampuan aparat adalah kemampuan berkomunikasi. Kemampuan berkomunikasi ini berkaitan dengan pendapat Weber tentang kualitas eksternal yang dituntut dari organisasi pelayanan **Etzioni (1985 : 70)**. Dengan kemampuan berkomunikasi yang memadai akan memungkinkan aparat untuk memahami dan merumuskan masalah, kebutuhan dan dinamika masyarakat yang dilayani, sehingga mereka mampu menciptakan bentuk-bentuk pelayanan yang sesuai dengan kondisi masyarakat yang bersangkutan. Dengan demikian aparat dituntut untuk mampu menempatkan diri dalam masyarakat dan mempunyai jalur-jalur hubungan pada masyarakat yang akan menggunakan pelayanan yang tersedia.

Berkaitan dengan penelitian ini, maka penulis mencoba memilih dan menggunakan beberapa konsep yang telah diuraikan tersebut yang dirasakan cukup relevan bagi penelitian ini yaitu tingkat kemampuan ketrampilan teknis. Dengan ketrampilan teknis diharapkan aparat mampu memahami tentang cara kerja, metode kerja dan teknis pelaksanaan kegiatan sehingga tuntutan kualitas dan kuantitas pelayanan yang semakin meningkat dapat dihadapi.

A.4. Kepemimpinan dalam pelayanan

Menurut **Hasibuan (2002 : 170)** kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

William G Scott (dalam Sutarto, 2002 : 15) kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok didalam usahanya mencapai tujuan yang telah ditentukan.

George R Terry (1999 : 5) merumuskan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Menurut ajaran Taoisme bahwa kepemimpinan itu harus mampu memelihara tiga harta penting, yaitu :

- a. Vitalitas yang mencakup kehidupan, moralitas, dan keterbukaan.
- b. Energi yang berarti kemampuan intelektual
- c. Semangat yang berarti memiliki motivasi tinggi

Selanjutnya oleh **Ki Hajar Dewantoro** dikemukakan bahwa seorang pemimpin itu harus memberikan keteladanan (*ing ngarso sung tulodo*), memberi motivasi atau dorongan (*ing madyo mangun karso*), memberi wewenang atau tanggung jawab atau delegasi (*tut wuri handayani*). Demikian juga **Mangkunegoro I** menyatakan bahwa kepemimpinan itu harus mampu menciptakan sikap dan perilaku bawahannya menjadi rasa ikut memiliki (*melu handarbeni*), rasa ikut bertanggungjawab (*melu hangrunggebi*) dan mawas diri (*mulat sariro hangroso wani*). (**Triguno, 2003 : 36-37**)

Dari bermacam-macam nilai-nilai luhur tersebut dapat diambil suatu gambaran cirri-ciri kepemimpinan yang seharusnya, sebagai berikut :

- Tidak mengenal kemenangan atas dasar mayoritas atau tirani minoritas.
- Kerjasama antara atasan dan bawahan.

- Atasan dan bawahan merupakan satu kesatuan (mereka saling memerlukan dan saling ketergantungan).
- Pemecahan masalah dilakukan secara musyawarah dan mufakat.
- Pergaulan didasari oleh rasa kekeluargaan dan kasih sayang.

Oleh karena itu dalam menjalankan kepemimpinan tidak cukup hanya yang bersifat transaksional, melainkan juga yang transformasional. Tidak hanya yang lugas prosedural tetapi juga yang bersifat memuat kandungan nilai-nilai yang membentuk karakter yang pada gilirannya akan menjadi sikap dan perilaku manajemen. Salah satu unsur manajemen yang tidak bisa diganti adalah kepemimpinan sehingga peran kepemimpinan ini merupakan faktor strategis yang hukumnya sangat wajib keberadaannya secara optimal berkualitas.

Jadi siapapun yang menjadi pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya jangan sampai salah memilih tindakan atau kebijaksanaan yang diambil agar mampu berperan lebih optimal. Untuk itu dapat diambil gambaran perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan menurut **John P. Kotter** dalam bukunya *A Force For Change*, sebagai berikut :

Gambar : II.5

FOKUS MANAJEMEN	FOKUS KEPEMIMPINAN
<p>➤ PERENCANAAN dan PENG ANGGARAN :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerangka waktu yang lebih singkat /pendek. • Rinci. • Mengurangi resiko. • Instrumen rasionalitas. <p>➤ PENYUSUNAN ORGANISASI DAN STAF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spesialisasi. • Penetapan SDM pada posisi yang tepat. • Kesesuaian dengan hasil. <p>➤ PENGENDALIAN dan PEME – CAHAN MASALAH.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terpusat pada sasaran. • Pengawasan. • Perkiraan. 	<p>➤ PEMBERIAN PENGARAHAN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerangka waktu yang lebih lama/panjang. • Gambaran besar. • Memperhatikan resiko. • Tata Nilai. <p>➤ PENGARAHAN SDM :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrasi. • Membawa kelompok kearah yang benar. • Komitmen. <p>➤ MOTIVASI DAN DORONGAN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan dukungan. • Perluasan. • Memberi penghargaan.

Menurut Harry Mintzberg (dalam Sutarto, 2001 : 45) mengatakan bahwa peranan seorang pimpinan atau manajer adalah ;

a. Peranan yang bersifat interpersonal

1). Figurhead

Sebagai pimpinan suatu organisasi kadang-kadang harus tampil dalam berbagai upacara resmi dan undangan.

2). Berperan sebagai kader (penggerak).

Harus mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan, memberikan bimbingan sehingga bawahan dapat dibawa dalam pelaksanaan tugas.

3). Berperan sebagai penghubung.

Harus mampu mengembangkan hubungan kerjasama bukan hanya dengan bawahan melainkan lingkungan kerja diluar satuannya dalam saling tukar menukar informasi.

b. Peran yang bersifat informasional.

Menerima dan meyampaikan informasi adalah peranan penting bagi setiap manajer, sebab dalam setiap pengambilan keputusan manajer perlu informasi.

c. Peran sebagai pengambil keputusan.

Sebagai pengambil keputusan setiap manajer dapat berperan sebagai ;

- 1) *Entrepreneur*, setiap manajer harus selalu berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya serta berusaha menciptakan ide dan gagasan baru baik mengenai sistem maupun pengembangan organisasi.
- 2) Orang yang selalu mampu mengatasi segala macam kesulitan (*disturbances handler*).
- 3) Peran sebagai pengatur segala macam sumber yang ada, seperti : daya tenaga manusia, waktu dan prasarana sehingga masing-masing sumber dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif.

- 4) Orang yang berhak mewakili dalam setiap hubungan kerja dengan satuan kerja diluarnya.

Beberapa jenis kepemimpinan menurut George R. Terry (2000 : 155)

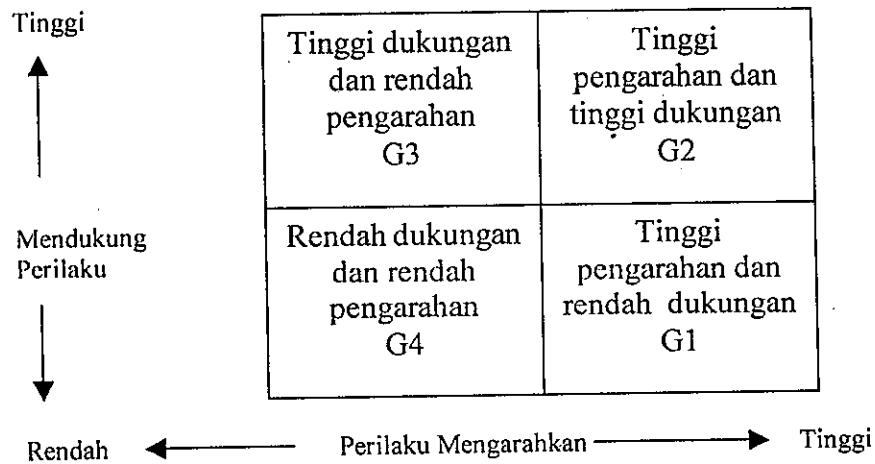
- a. **Kepemimpinan menurut situasinya.**
Manajer dan bawahannya menyesuaikan diri dengan situasi, diikuti pula dengan penyesuaian sikap antara manajer dan bawahannya secara timbal balik.
- b. **Kepemimpinan menurut perilaku-pribadi.**
Seorang pemimpin harus cukup fleksibel untuk menggunakan tindakan-tindakan yang sesuai untuk setiap situasi, sambil memperhatikan kemampuan, tingkat pengawasan yang diinginkan dan apakah pemimpin tersebut ingin memutuskan permasalahan yang bersangkutan.
- c. **Kepemimpinanyang tugas-sentris atau pekerja sentris.**
Yang tugas sentris menekankan pada pelaksanaan tugas pekerjaan dan penyelesaiannya, yang pekerja sentris yaitu tidak banyak prosedur kerja yang perlu diikuti, pengambilan keputusan dilakukan melalui partisipasi dan pimpinannya dianggap sebagai koordinator dan stimulator gagasan.
- d. **Kepemimpinan pribadi.**
Motivasi dan pengarahan menimbulkan kontak antar pribadi pegawai. Apabila mengikuti kepemimpinan pribadi maka situasinya diliputi oleh karakteristik pribadi dan suasana yang informal.
- e. **Kepemimpinan Demokratis.**
Menekankan pada partisipasi dan pemanfaatan gagasan-gagasan anggota kelompok yang selanjutnya harus mengetahui subyek-subyek yang dibicarakan. Ditekankan pada kepentingan dan inisiatif kelompok.
- f. **Kepemimpinan Otoriter.**
Dasar keyakinan disini ialah bahwa kepemimpinan dimiliki oleh pemimpin karena ia memiliki wewenang tersebut dan ia memiliki wewenang karena menjadi pemimpin.
- g. **Kepimpinan paternalistik.**
Didalam sistim kepemimpinan ini terdapat suatu pengaruh kebapakan antara pemimpin dan kelompoknya. Tujuannya ialah untuk melindungi dan memperhatikan kesejahteraan pengikut-pengikutnya.
- h. **Kepemimpinan alami.**
Jenis kepemimpinan ini berasal dari kelompok-kelompok orang secara informal. Berbagai pemimpin alami lahir untuk berbagai tujuan didalam kelompok yang sama. Sukses dari macam-macam kegiatan ditentukan oleh pemimpin tersebut, walaupun kelompoknya secara resmi dipimpin oleh pemimpin formal.

Seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan dipengaruhi oleh gaya atau *style* yang melihat pada dirinya. Gaya tersebut dapat

berperan sebagai pendorong atas keberhasilan para pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Menurut Miftah Toha (1999 : 49) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti ia lihat

Cara pandang kepemimpinan berlandaskan pemikiran bahwa maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, redup matinya organisasi serta tercapai tidaknya tujuan organisasi ditentukan tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Para peneliti Ohio State University mengidentifikasi dua kelompok perilaku yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan : (1) struktur pemrakarsa (*initiating structure*) dan (2) pertimbangan (*consideration*). Faktor *initiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi , saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaanya, sedangkan faktor *consideration* menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan.

Gambar : II.6

Kuadran Kepemimpinan Ohio State

Dari gambar tersebut dapat ditarik konsep empat gaya kepemimpinan.

- G1 = Gaya Instruksi atau Gaya Pengarahan yang berorientasi kepada tinggi tugas dan hubungan dengan bawahan.
- G2 = Gaya konsultasi, yang berorientasi kepada tinggi tugas dan tinggi hubungan dengan bawahan.
- G3 = Gaya Partisipasi, yang berorientasi kepada rendah tugas dan tinggi hubungan dengan bawahan.
- G4 = Gaya Delegasi, yang berorientasi kepada rendah tugas dan rendah hubungan dengan bawahan.

Beberapa Model Kepemimpinan.**1. Model Kepemimpinan Kontingensi Fiedler.**

Pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa efektivitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik :

- Derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi.

- Derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan ketidakpastian.

Dari model ini dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi pemimpin yang paling efektif, mereka perlu menyesuaikan gaya-gaya kepemimpinannya terhadap situasi. Seharusnya pemimpin dapat mengubah-ubah gaya-gaya kepemimpinan mereka untuk memenuhi persyaratan/kebutuhan situasi dan seharusnya mereka dapat belajar untuk menjadi pemimpin yang efektif.

2. Model Kepemimpinan Vroom – Yetton.

Model normatif menyajikan suatu model yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin harus memimpin dalam berbagai situasi. Model ini menunjukkan bahwa tidak ada corak kepemimpinan tunggal yang dapat diterapkan pada semua situasi. Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus cukup luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan mereka agar sesuai dengan situasi.

Model ini menekankan dua kriteria keefektifan keputusan yaitu :

a. Kualitas Keputusan.

Model ini mengacu pada aspek obyektif suatu keputusan yang mempengaruhi prestasi bawahan diluar dampak langsung dari motivasi. Beberapa jenis keputusan yang menyangkut pekerjaan dikaitkan dengan prestasi , sedangkan jenis keputusan lain yang mempunyai dampak yang relatif atas prestasi.

b. Penerimaan Keputusan.

Adalah tingkat komitmen bawahan terhadap keputusan. Terdapat banyak situasi dimana suatu alasan bertindak, meskipun secara teknis benar, dapat gagal karena dihambat oleh mereka yang harus melaksanakannya.

3. Model Kepemimpinan Kontinum.

Teori ini dikembangkan oleh Tannenbaum dan Schmidt, dimana kedua ahli ini berpendapat bahwa tiga faktor yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan dalam memilih gaya kepemimpinan adalah : kekuatan, bawahan dan kekuatan situasi.

4. Model Kepemimpinan Situasional.

Model teori dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard, dalam pendekatan ini didasarkan atas hubungan antara tugas, perilaku, hubungan dan tingkat kematangan bawahan.

Dari empat model kepemimpinan penulis berasumsi bahwa yang paling tepat untuk diterapkan dalam kepemimpinan di Kantor Samsat Kota Semarang I adalah Model Kepemimpinan Situasional, karena seorang pemimpin di Samsat harus mampu mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasinya, disamping mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda. Dengan demikian gaya kepemimpinan ini cenderung berbeda-beda dari situasi kesituasi lainnya.

Ada tiga perilaku dasar dalam kepemimpinan situasional:

- a. Banyaknya pengarahan yang diberikan pimpinan.
- b. Banyaknya dukungan yang diberikan oleh pimpinan.
- c. Banyaknya keterlibatan yang diberikan pimpinan.

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan indikator dalam penelitian ini ukuran yang digunakan adalah :

- 1) Tingkat pemahaman peran bawahan.
- 2) Tingkat kejelasan sanksi.

- 3) Tingkat kerjasama antar instansi.
- 4) Tingkat pengawasan
- 5) Tingkat komunikasi dengan bawahan
- 6) Tingkat pemahaman terhadap instansi lain.

B. Hubungan masing-masing variabel dengan Kualitas Pelayanan

B.1. Hubungan Koordinasi Dalam Pelayanan dengan Kualitas Pelayanan.

Dimuka telah disinggung bahwa ada tiga Instansi terkait dalam mekanisme pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT, ketiga instansi tersebut adalah Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah, Kepolisian Republik Indonesia dan Jasa Raharja (Persero). Agar mekanisme pelayanan berjalan lancar dan tertib maka diantara ketiga instansi tersebut harus bekerja sama dengan sebaik-baiknya dalam memberikan pelayanan, untuk itu perlu ada koordinasi yang baik diantara ketiga Instansi tersebut.

Koordinasi diperlukan agar ada penyesuaian tugas dari masing-masing Instansi terkait karena Instansi tersebut juga mempunyai tugas lain di Instansi Induknya. Koordinasi dimaksudkan agar ketiga Instansi mempunyai pemahaman yang sama terhadap mekanisme pelayanan serta ada pengintegrasian peran masing-masing instansi.

Koordinasi dapat dilakukan secara formal dan secara informal sehingga akan dimungkinkan mengadakan pembicaraan apabila ditemui kesulitan dalam pemberian pelayanan kepada Wajib pajak. Koordinasi yang dilakukan secara efektif dapat digunakan untuk mengantisipasi adanya iklim organisasi yang dirasakan tidak sehat. Lemahnya koordinasi dalam prosedur pelayanan akan dapat dirasakan oleh wajib pajak dalam menerima pelayanan karena diantara ketiga

Instansi tersebut bekerja tidak berdasarkan ketentuan dan prosedur yang ditentukan.

B.2. Hubungan Kemampuan petugas dengan kualitas pelayanan.

Suatu fenomena umum bahwa permasalahan pelayanan yang sering timbul kebanyakan mengkaitkan dengan aparat pelayanan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang semakin meningkat dan tingkat pelayanan yang semakin melebar. Kesenjangan ini mengandung arti disatu pihak bahwa tuntutan masyarakat akan pelayanan pemerintah semakin tinggi, sedangkan dilain pihak aparat pemerintah yang melayani terbatas.

Kemampuan diri merupakan syarat utama bagi aparat pelaksana organisasi terutama bagi penyelesaian suatu tugas. Tanpa berbekal kemampuan yang cukup memadai dalam bidang tugasnya, maka aparat akan mengalami kesulitan atau hambatan melaksanakan tugas yang dibebankan. Kemampuan diri adalah kemampuan minimal yang harus ada pada diri seseorang, yang berkaitan dengan wawasan pengetahuan dan ketrampilannya, antara lain :

- 1) memiliki pengetahuan yang sesuai dengan bidang tugasnya,
- 2) memiliki ketrampilan yang sesuai dengan bidang tugasnya;
- 3) memiliki daya kreativitas yang cukup baik;
- 4) memahami cara-cara berkomunikasi yang baik;
- 5) memahami pengetahuan dasar hubungan interpersonal dan psikologi sosial;
- 6) memahami cara memposisikan diri dalam berbagai situasi sehingga mudah beradaptasi dengan lingkungan;
- 7) mampu mengendalikan emosi

Dengan berbekal kemampuan tersebut aparat pelayanan publik mampu melaksanakan tugas-tugasnya dan bertanggungjawab terhadap tugas tersebut. Dengan kemampuan ini aparat dapat dengan mudah mengikuti perkembangan organisasi sebagai akibat tuntutan akan penyesuaian terhadap perubahan diluar organisasi.

B.3. Hubungan Dukungan Pimpinan dalam pelayanan dengan Kualitas Pelayanan.

Peran seorang pimpinan dalam organisasi ditujukan agar orang-orang yang berada didalam organisasi mau bekerja sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut peran seorang pemimpin adalah dapat menggerakkan, mengarahkan, mempengaruhi serta dapat memberikan gambaran dimasa yang akan datang serta dapat bertindak sebagai juri bicara dari organisasinya.

Peran pimpinan di kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I diharapkan dapat memberikan dorongan kepada bawahan karena beban kerja yang berat harus melayani Wajib Pajak sesuai dengan waktunya, selain itu juga harus dapat mengarahkan agar petugas Samsat bekerja sesuai prosedur yang ada serta dapat bekerja sama dengan Instansi lain agar pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I dapat berjalan lancar. Hal lain yang diperlukan dari peran pimpinan dalam pemberian pelayanan adalah pengawasan, baik pengawasan terhadap petugas maupun terhadap sarana yang ada, sebagai contoh : kasus hilangnya komputer dan Blanko Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) dan seringnya aparat meninggalkan tempat kerja pada jam kerja, pengurusan jasa STNK oleh petugas tanpa tedeng aling-aling (semata-mata), tidak mengenakan kelengkapan atribut pada seragam dinas, realita ini sebagai akibat lemahnya

pengawasan oleh pimpinan. Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut dibutuhkan figur pimpinan yang tegas dan berani menjatuhkan sanksi demi tegaknya disiplin dalam peningkatan pelayanan.

B.4. Hubungan Koordinasi, Kemampuan , Dukungan Pimpinan dengan Kualitas Pelayanan.

Kualitas pelayanan di Kantor SAMSAT Kota Semarang I ditentukan oleh koordinasi, karena sistim dan prosedur pelayanan melibatkan tiga instansi yaitu Dipenda Propinsi Jawa Tengah , Kepolisian Republik Indonesia serta Jasa Raharja (Persero). Tugas dari masing-masing Instansi tersebut berbeda, oleh sebab itu peran serta tugas ketiga Instansi tersebut harus diseragamkan, diintegrasikan dan disinkronkan agar didapat persepsi serta pemahaman yang sama , utamanya dalam prosedur serta sistim pelayanan yang diberikan kepada Wajib Pajak.

Koordinasi dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal. Secara vertikal adalah koordinasi diantara pimpinan tiga Instansi yaitu Dinas Pendapatan daerah Propinsi Jawa Tengah, Kepolisian dan Jasa Raharja, sedangkan koordinasi secara horizontal adalah koordinasi antara pelaksanan atau petugas dari ketiga Instansi di Kantor Bersama SAMSAT. Dengan koordinasi yang baik diantara ketiga instansi akan tercermin dalam kelancaran pemberian pelayanan kepada Wajib Pajak. Dengan demikian pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak akan sesuai dengan harapan dan keinginan. Kemampuan merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh melalui pendidikan formal / nonformal. Kemampuan diri juga syarat utama bagi aparat organisasi

terutama bagi penyelesaian suatu tugas. Tanpa berbekal kemampuan yang cukup memadai dalam bidang tugasnya, maka aparat akan mengalami kesulitan atau hambatan melaksanakan tugas yang dibebankan. Kemampuan diri adalah kemampuan minimal yang harus ada pada diri seseorang, yang berkaitan dengan wawasan pengetahuan dan ketrampilannya.

Ketrampilan ini dapat berwujud daya tanggap terhadap tantangan yang dihadapi oleh organisasi serta daya tanggap untuk mengantisipasi secara baik. Ketrampilan selain didapat dari pendidikan dan pelatihan juga diperoleh melalui pengalaman kerja untuk menghadapi tuntutan kualitas dan kuantitas pelayanan yang selalu meningkat.

Koordinasi dan kemampuan petugas akan tercipta sesuai dengan harapan apabila ada komitmen yang jelas dan dukungan dari pimpinan, disinilah dukungan dan peranan pimpinan untuk mensinergikan koordinasi dan kemampuan petugas sangat diperlukan. Pimpinan sebagai penggerak, pendorong dan motivator diharapkan mampu mempengaruhi orang-orang didalam organisasi agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi khususnya memberikan kepuasan pelayanan kepada wajib pajak.

Dalam hal memberikan kepuasan yang berkaitan dengan pelayanan publik ini bagi seorang petugas sangat penting. Karena dengan memberikan kepuasan dan kesenangan maka seorang akan memiliki ikatan emosional, dan bukan hanya preferensi rasional hal ini menyebabkan loyalitas pelanggan menjadi tinggi. Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama pelayanan prima.

Dengan berbekal kemampuan diharapkan aparat pelayanan publik mampu melaksanakan tugas-tugasnya dan bertanggungjawab terhadap tugas tersebut.

Dengan kemampuan ini aparat dapat dengan mudah mengikuti perkembangan organisasi sebagai akibat tuntutan akan penyesuaian terhadap perubahan diluar organisasi

Melalui koordinasi ketiga Instansi yang bersama-sama memberikan pelayanan, melalui kemampuan sdm dan ketrampilan diharapkan petugas dapat memahami tugas pokok dan fungsi organisasi pelayanan serta adanya dukungan aktif dari pimpinan diharapkan SAMSAT Kota Semarang I Wilayah Genuk dapat memberikan pelayanan wajib pajak dengan kualitas pelayanan yang prima.

C. HIPOTESA.

Dalam penelitian ini hipotesa yang akan diuji kebenarannya adalah :

3. Hipotesa Minor

“ Ada hubungan yang signifikan antara variable koordinasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I Wilayah Genuk”

2. Hipotesa Minor

“ Ada hubungan yang signifikan antara variable kemampuan petugas dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I Wilayah Genuk”

3. Hipotesa Minor

“ Ada hubungan yang signifikan antara variable kepemimpinan dengan kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I Wilayah Genuk”

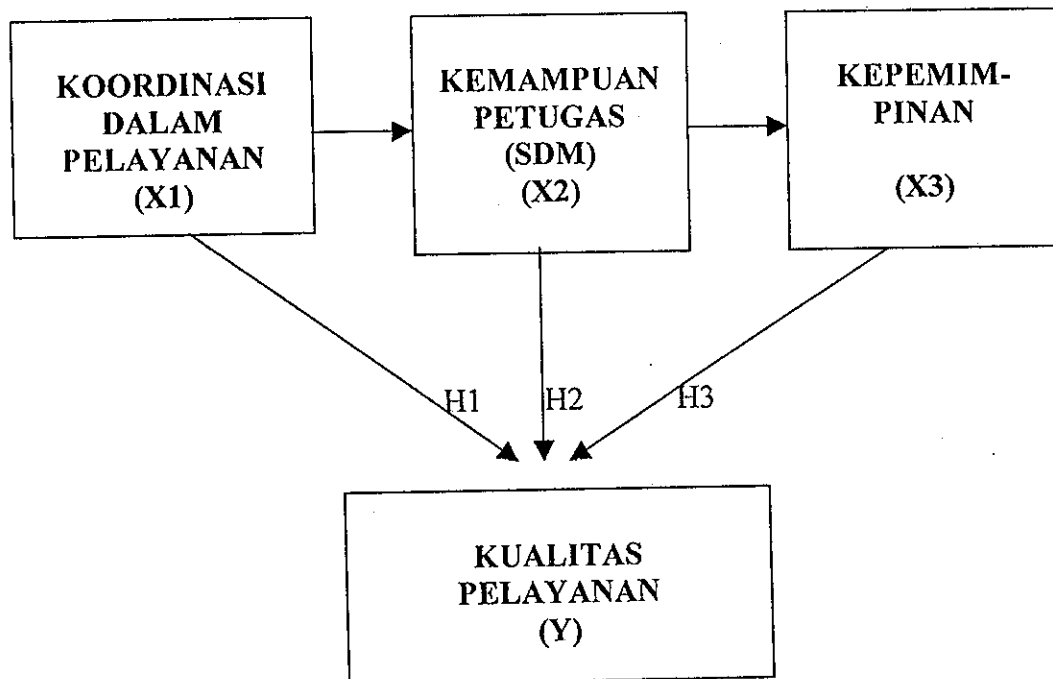
4. Hipotesa Mayor

“ Ada hubungan yang signifikan antara variabel koordinasi, kemampuan petugas dan kepemimpinan dengan kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I Wilayah Genuk“ .

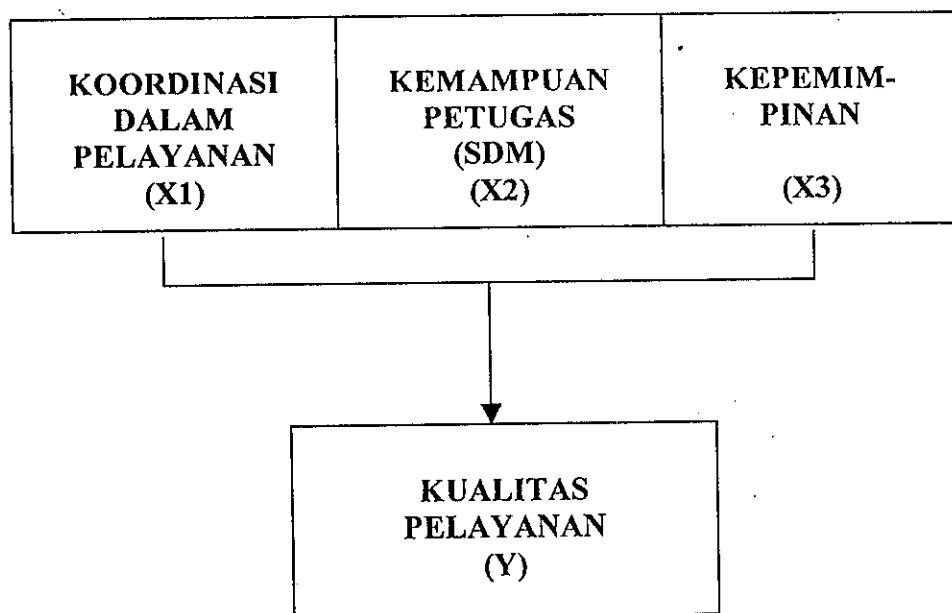
Berdasarkan uraian dalam landasan teori tersebut di atas, maka untuk memperjelas hubungan antara masing-masing variable dibawah ini dapat disajikan dalam bentuk geometri sebagai berikut :

Gambar : II.7

1. Hipotesa Minor



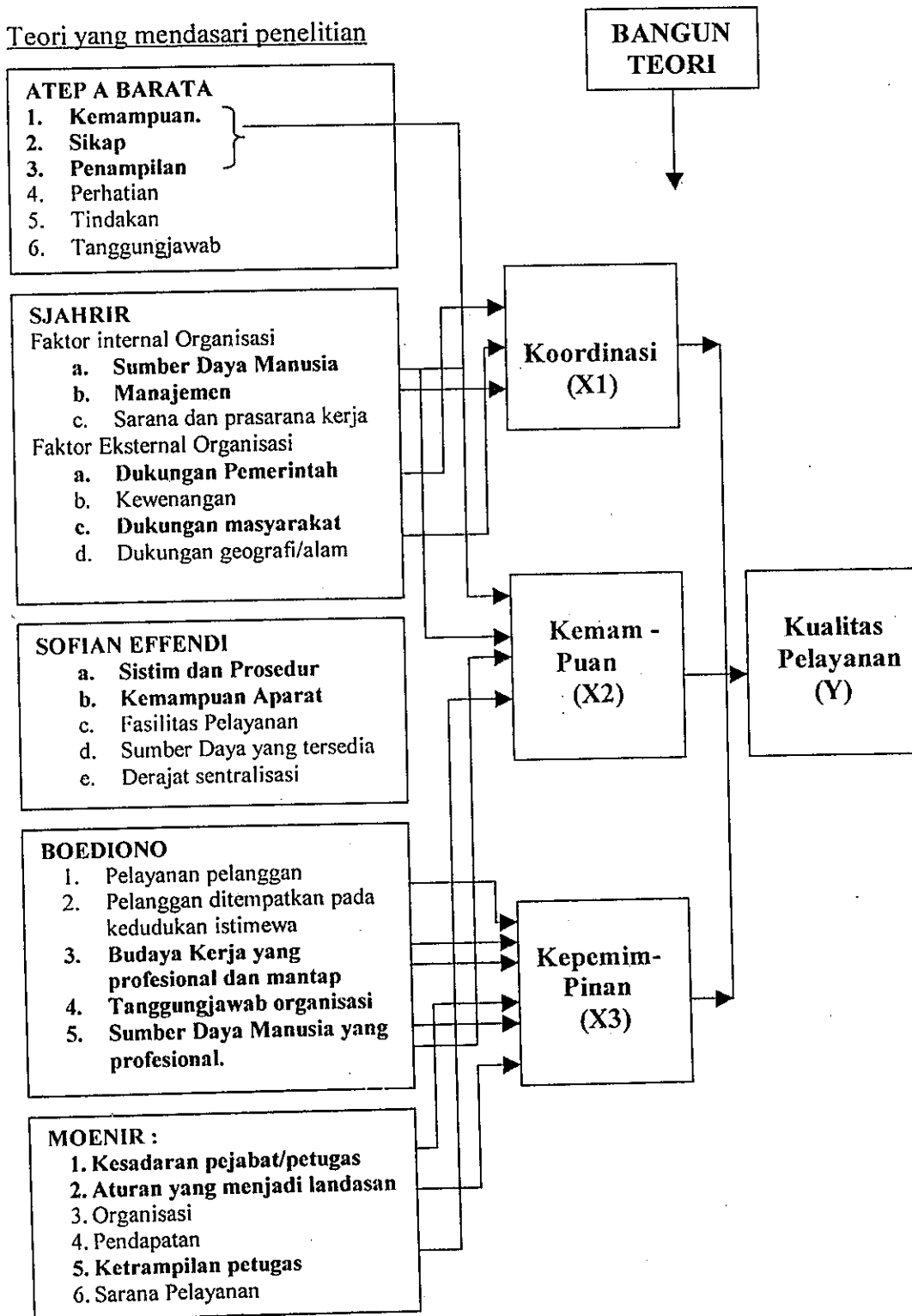
2. Hipotesa Mayor



3.2 Bangun Teori.

Skema Kerangka Dasar Teori

Teori yang mendasari penelitian



BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian.

Suatu penelitian sosial pada dasarnya diharapkan dapat mengungkapkan fenomena tertentu serta menghasilkan kesimpulan teoritis tentang adanya pengaruh antara gejala atau fenomena, serta untuk menguji hipotesis tentang adanya pengaruh berbagai variabel yang diteliti. Persoalan penting bagi suatu penelitian adalah mengenai pemilihan metodologinya akan menentukan derajat keberhasilan penelitian. Teknik penelitian adalah kuantitatif dan kualitatif.

Penelitian ini akan menggunakan penelitian survey, Kerlinger (Sugiyono ; 2001 : 3) mengemukakan bahwa penelitian survey adalah “ penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan – hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis “.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan dilengkapi analisa secara kualitatif. Teknik kuantitatif yang dipakai melalui survei dan teknik kualitatif melalui diskripsi.

B. Ruang Lingkup Penelitian.

Penelitian ini hanya membatasi pada variabel terikat kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang I dengan variabel bebas yaitu : Koordinasi (X1) , Kemampuan petugas (X2) dan Dukukungan pimpinan dalam pelayanan (X3), walaupun tidak menutup kemungkinan ada variabel lain yang mempengaruhi kualitas pelayanan umum seperti kewenangan, dukungan

masyarakat, dukungan geografis/alam dan sebagainya. Dengan asumsi bahwa ketiga variabel bebas tersebut merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kondisi variabel terikat yaitu Kualitas Pelayanan.

C. Lokasi Penelitian.

Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang pada mulanya adalah gabungan dari wilayah Genuk, wilayah Ngaliyan dan wilayah Banyumanik, kemudian pada bulan Mei 2002 dipisahkan menjadi tiga wilayah tersebut. Hal itu dimaksudkan untuk mendekatkan pelayanan kepada wajib pajak. Wilayah Genuk yang akan dipakai sebagai lokasi penelitian meliputi : Semarang Timur, Semarang Tengah, Pedurungan, Genuk, Semarang Utara dan Gayamsari.

D. Variabel Penelitian.

Klasifikasi Variabel :

Dalam penelitian ini ada 4 (empat) variabel yang menjadi pokok perhatian, yaitu :

- a. Variabel koordinasi (variabel X1), variabel kemampuan petugas layanan (variabel X2) dan variabel kepemimpinan (variabel X3). Ketiga variabel tersebut merupakan variabel bebas (independent variabel).
- b. Variabel yang lain adalah kualitas pelayanan selanjutnya disebut (variabel Y) merupakan variabel terikat (dependent).

1. Definisi Konseptual.

Definisi konseptual adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan menggunakan kontrol lain (Moh Nazir; 1999 : 152).

- a. Kualitas pelayanan adalah kemampuan organisasi pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang dapat memuaskan para pelanggan, baik melalui layanan teknis maupun layanan administrasi
- b. Koordinasi dalam mekanisme pelayanan adalah cara untuk mensinkronkan atau menyesuaikan, mengintegrasikan beberapa tugas dan tujuan agar antara satu tujuan dengan tujuan lainnya dalam organisasi dapat berjalan secara bersama-sama untuk menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Kemampuan petugas dalam pelayanan adalah meliputi ketrampilan, kecakapan kerja, pengetahuan dan pengalamannya, sikap dan perilaku dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak.
- d. Kepemimpinan dalam pelayanan adalah dukungan atau dorongan yang diberikan oleh seorang pimpinan agar bawahan dapat dipengaruhi, diarahkan, didorong dan dikendalikan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Definisi Operasional.

Bertolak dari landasan teoritis, kerangka logis dan landasan konsep yang telah diuraikan sebelumnya, maka operasionalisasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. **Indikator untuk meneliti kualitas pelayanan (Y) dalam penelitian ini adalah :**
 - (a) Tingkat konsistensi dalam petugas dalam melaksanakan prosedur pelayanan
 - (b) Tingkat kemudahan dalam mendukung kelancaran pelayanan.

- (c) Tingkat ketepatan waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian pembayaran pajak sesuai standard yang ditetapkan.
- (d) Tingkat kejelasan prosedur dalam pemberian pelayanan.
- (e) Tingkat transparansi perincian biaya dalam pengurusan pajak.
- (f) Tingkat kejujuran dalam memberikan pelayanan.
- (g) Tingkat keadilan dalam pemberian pelayanan.

b. Indikator tingkat koordinasi dalam pelayanan (X1) :

- (a) Tingkat keseragaman dalam pemberian pelayanan kepada wajib pajak.
- (b) Tingkat kerja sama masing-masing Instansi dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak.
- (c) Tingkat kepedulian masing-masing Instansi dalam menyelesaikan permasalahan berkaitan dengan pemberian pelayanan.
- (d) Tingkat upaya masing-masing Instansi dalam perbaikan prosedur pelayanan di SAMSAT.
- (e) Tingkat pengintegrasian peran dari masing-masing Instansi dalam pemberian pelayanan.

c. Indikator tingkat kemampuan petugas dalam pelayanan (X2).

- (a) Tingkat sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan.
- (b) Tingkat pengetahuan petugas dalam memahami prosedur pelayanan.
- (c) Tingkat ketrampilan petugas dalam memberikan penjelasan kepada wajib pajak.
- (d) Tingkat sigap/tanggap/kepedulian dalam melayani masyarakat.

(e) Tingkat petugas dalam melakukan kerjasama dengan petugas masing-masing Instansi.

d. Indikator tingkat dukungan pimpinan dalam pelayanan (X3).

(a) Tingkat pemahaman peran bawahan terhadap pelaksanaan pelayanan.

(b) Tingkat kejelasan dalam memberikan sanksi terhadap kesalahan bawahan

(c) Tingkat upaya kerja sama antar Instansi terkait.

(d) Tingkat pengawasan terhadap bawahan dalam pemberian pelayanan.

(e) Tingkat komunikasi terhadap bawahan dalam meningkatkan mutu pelayanan

(f). Tingkat pemahaman terhadap kewenangan instansi terkait dalam meningkatkan kelancaran pelayanan.

E. Jenis dan Sumber Data.

Data yang digunakan untuk menganalisa hasil penelitian berasal dari data primer maupun sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui questionnaire yang diberikan kepada kelompok sasaran maupun wawancara dengan pihak yang terkait dengan pelayanan umum. Data sekunder diperoleh dari data-data tertulis tentang hal-hal yang berhubungan dengan kualitas pelayanan publik.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah questionnaire, wawancara dan observasi untuk memperoleh data primer, sedangkan studi pustaka digunakan untuk memperoleh data sekunder. Untuk memperoleh instrumen penelitian

yang valid dibutuhkan pengukuran reabilitas, yaitu alat untuk mengukur suatu questionnaire yang merupakan indikator dan variable. Questionnaire dikategorikan valid apabila pertanyaan yang ada mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Dalam penelitian ini instrumen yang akan diukur adalah tingkat koordinasi, tingkat kemampuan petugas dan dukungan pimpinan dalam pemberian pelayanan pada Kantor Samsat Kota Semarang I Wilayah Genuk

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh wajib pajak yang ada di Kantor SAMSAT Wilayah Genuk sebanyak 233.295 pada Tahun 2004.

2. Teknik pengambilan sample.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk menentukan sample yang akan digunakan dalam penelitian terdapat teknik sampling yang dapat digunakan yaitu *Sampling Aksidental*.

Sampling Aksidental adalah teknik penentuan sampel, berdasarkan kebetulan yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data. (Sugiyono; 2001 : 62)

Karena jumlah sasaran cukup banyak, maka populasi yang akan dijadikan sample adalah sebagian atau kelompok yang dapat mewakili yaitu sebanyak 50 responden.

H. Teknik Pengumpulan Data.

1) Questioner.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan questionnaire atau angket yang ditujukan kepada subyek penelitian/responden.

Dasar hubungan penelitian menggunakan kuestioner bagi subyek, karena subyek adalah yang paling tahu tentang dirinya, dan semua hal yang dinyatakan oleh responden adalah benar/dipercaya dan diinterpretasi subyek adalah sama dengan yang dimaksud oleh peneliti.

2) Dokumentasi.

Metode pengumpulan data dokumentasi diarahkan untuk mendapatkan data dari dokumen yang ada di Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Semarang I Wilayah Genuk.

I. Tehnik Analisa Data.

Setelah data diperoleh dari penelitian, maka selanjutnya dianalisa dengan statistik inferensial yaitu untuk menarik ada tidaknya hubungan diantara variable-variabel penelitian. Adapun bobot penilaian untuk tiap-tiap opsi adalah sebagai berikut :

- Kategori jawaban yang sangat tinggi diberi skor 4
- Kategori jawaban yang tinggi diberi skor 3
- Kategori jawaban yang kurang tinggi diberi skor 2

- Kategori jawaban yang rendah diberi skor 1

Berdasarkan data yang diperoleh yang pengukurannya menggunakan skala ordinal, maka analisa statistik yang dipakai adalah *Koefisien Korelasi Rank Kendall da Koefisien Konkordensi Kendall*.

a. **Koefisien Korelasi Rank Kendall Tau.**

Perhitungan korelasi sederhana menggunakan Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau dengan rumus sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\frac{1}{2} N (N - 1)}$$

Keterangan :

$\frac{1}{2} N (N - 1)$: kemungkinan skor maksimum.

S : skor yang sebenarnya.

N : jumlah sampel

τ : koefisien korelasi Kendall Tau yang besarnya $(-1 < 0 < 1)$

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N - 1) - T_x} \sqrt{\frac{1}{2} N (N - 1) - T_y}}$$

Keterangan :

$T_x = \frac{1}{2} \sum t (t - 1)$ banyaknya angka yang sama dalam kelompok X dan

$T_y = \frac{1}{2} \sum (t - 1) =$ banyaknya angka sama dalam kelompok Y.

Uji Signifikansi

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi, karena distribusi yang dipergunakan mendekati normal akan menggunakan rumus “ Z “

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

Kriteria Hipotesis

Untuk menentukan Ho dan Ha

Ho : $\tau = 0$

Tidak terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

Ha : $\tau > 0$

Terdapat hubungan anantara variabel (X) dengan variabel (Y)

Kaidah Hipotesis

Ho : ditolak apabila harga “ z “ hitung lebih besar dari pada harga tabel “ z “.

Ha : diterima apabila harga “ z “ hitung lebih besar atau sama dengan harga tabel “ z “

b. Koefisien Korelasi Konkordansi Kendall.

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien Konkordansi Kendall

(W) dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{1/12 k^2 (n^3 - n)}$$

$$W = \frac{S}{\{ 1/12 k^2 (n^3 - n) \} - \frac{k \sum T}{T}}$$

Dimana $\sum T$ membuat kita menjumlahkan harga-harga T untuk kesemua k atau rangkingdata penelitian.

Keterangan :

$$S = \sum (R_i^2 - R_i) / n$$

R = jumlah rangking

K = banyak variabel yang dikorelasikan

N = banyak kolom

$$T = (\sum t^3 - t) / 12$$

Uji Signifikansi

Untuk uji signifikansi Koefisien Konkordansi Kendall dilakukan dengan memasukan harga “ W “ ke dalam rumus Chi Kuadrat yaitu :

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

Keterangan :

X² = Chi Square

K = banyaknya himpunan

N = jumlah responden

W = Koefisien Konkordansi Kendall.

Kaidah Hipotesis :

Jika X² hitung > X² tabel pada taraf signifikan 1 % dan 5 % berarti hipotesis diterima dan sebaliknya.

Proses pengolahan dan analisa data dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1) Scoring.

Pemberian nilai atau bobot dilaksanakan dalam bentuk angka atas semua jawaban responden data kuantitatif yang diperlukan dalam pengujian hipotesis.

2) Editing.

Proses tersebut merupakan langkah meneliti ulang kelengkapan dan kebenaran jawaban yang diperoleh dari responden yang didapatkan melalui pertanyaan atau kuestioner sehingga data sesuai dengan permasalahan.

3) Coding.

Merupakan proses kegiatan dengan pemberian tanda atau symbol dalam setiap data yang telah diteliti.

4) Tabulating.

Tahap ini merupakan langkah pengelompokan data sejenis dalam table frekuensi untuk mempermudah analisis.

5) Analisa Data.

a. Analisa Diskriptif.

Merupakan analisis untuk menggambarkan hubungan antara satu variable dengan variable lainnya, melalui perhitungan dengan menggunakan logika untuk menarik kesimpulan yang logis mengenai data yang dianalisis.

b. Uji Validitas.

Validitas atau kesahihan dimaksudkan untuk melihat seberapa cermat suatu angket melakukan fungsi ukurnya. Jadi suatu bentuk dikatakan valid apabila angket tersebut harus mengukur sesuatu dan melakukannya dengan cermat dan benar.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN

1. Dasar Hukum.

Keberadaan Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Semarang berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 1 Tahun 2002 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok Fungsi dan Susunan Organisasi Unit Pelayanan Pendapatan Daerah.

2. Tugas Pokok dan Fungsi Unit Pelayanan Pendapatan Daerah.

Tugas Pokok

- a. Melaksanakan tugas teknis Dinas Pendapatan Daerah;
- b. Melaksanakan kebijakan teknis operasional pelayanan pendapatan daerah;

Fungsi.

- a. Penyusunan rencana teknis operasional pengelolaan dan pelayanan pendapatan daerah;
- b. Pengkajian dan analistis teknis operasional pengelolaan dan pelayanan pendapatan daerah;
- c. Pelaksanaan kebijakan teknis bidang Pendapatan Daerah;
- d. Pelaksanaan pemungutan pajak daerah, retribusi daerah dan penerimaan lain-lain;
- e. Pelaksanaan pembukuan dan pelaporan;

- f. Pelaksanaan koordinasi pungutan pendapatan daerah dan pendapatan lainnya.
- g. Pelayanan penunjang penyelenggaraan tugas dinas;
- h. Pengelolaan ketatausahaan.

3. Struktur Organisasi.

Berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 1 Tahun 2002 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Unit Pelayanan Pendapatan Daerah terdiri dari :

- a. Kepala Unit Pelayanan Pendapatan Daerah;
- b. Sub Bagian Tata Usaha.
- c. Seksi PKB/BBN.KB
- d. Seksi Pajak Bukan Kendaraan Bermotor.
- e. Seksi Penagihan dan Pelaporan.

4. Lingkungan Strategi yang berpengaruh.

Di dalam melaksanakan Program Kerja, Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Semarang I terdapat beberapa permasalahan yang mempengaruhi kelancaran kinerja.

a. Lingkungan Internal.

1). Kekuatan

- a). Fungsi Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Semarang I sesuai dengan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah No. 1 Tahun 2002 merupakan unsur pelaksana operasional bagi pemungutan pajaka daerah dan retribusi daerah.

- b). Sumber Daya aparatur yang secara terus menerus mengupayakan peningkatan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan dalam rangka pelaksanaan pemungutan pendapatan daerah.
 - c). Komitmen untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dan peningkatan pendapatan daerah.
 - d). Pola pembinaan dan pengembangan karir PNS yang terstruktur dengan mempertimbangkan potensi dan kualitas SDM disamping persyaratan formal lainnya.
 - e). Sarana dan prasarana yang memadai yang secara terus menerus diupayakan untuk memenuhi kebutuhan administrasi maupun operasional.
- b. Lingkungan Eksternal.
- 1). Kekuatan.
 - a). Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan prima di bidang pelayanan umum.
 - b). Sistem administrasi yang cepat, akurat, transparan serta akuntabilitas dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat.
 - c). Dukungan Peraturan Daerah dan kebijakan dari Pemerintah Daerah dan Pusat.
 - d). Desentralisasi Kebijakan perencanaan dibidang Pemerintahan utamanya yang menyangkut peningkatan PAD.

2). Kelemahan.

- a). Masih adanya kendala-kendala baik menyangkut peraturan, maupun koordinasi dengan Instansi terkait.
- b). Masih lemahnya sanksi dalam Perda yang berlaku yang menyangkut pungutan Retribusi dan Pajak Daerah.
- c). Kurangnya kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban pembayaran Pajak maupun Retribusi Daerah.
- d). Semangat Otonomi Daerah yang berlebihan yang menjurus kepada egoisme sektoral.

B. VISI DAN MISI

1. Visi.

Menjadi Dinas yang mampu mewujudkan pendapatan yang optimal guna mendukung kemandirian pelaksanaan otonomi daerah dengan dilandasi pelayanan yang memuaskan.

2. Misi.

- a. Mengupayakan pencapaian target.
- b. Meningkatkan koordinasi.
- c. Meningkatkan kelancaran Dinas.
- d. Melaksanakan pembinaan dan pengendalian mutu pelayanan.
- e. Meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia.

2. Tujuan dan Sasaran.

Adapun tujuan Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Semarang I :

- a. Melaksanakan dan mengamankan kebijakan Pemerintah Daerah pada umumnya dan Anggaran Pendapatan Daerah khususnya secara optimal.
- b. Mengimplementasikan TUPOKSI, Visi dan Misi yang telah ditetapkan seefisien mungkin.
- c. Memobilisasi potensi sumber dana masyarakat secara berkelanjutan adil dan merata.
- d. Membangun sistem dan prosedur administrasi pelayanan perpajakan dan retribusi yang nyaman, aman dan mantap.
- e. Mengevaluasi pelaksanaan Perda sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan sasaran Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Semarang I adalah bentuk tersinerginya program dengan visi dan misi Jawa Tengah :

- a. Melaksanakan dan menggunakan kebijakan Pemerintah Daerah pada umumnya dan anggaran pendapatan Daerah khususnya secara optimal.
- b. Terimplementasikan Tupoksi, visi dan misi yang telah ditetapkan seefisien mungkin.
- c. Tercapainya/terwujudnya pelaksanaan tugas sesuai perundang-undangan yang berlaku.
- d. Terwujudnya etos kerja pada Unit pelayanan Pendapatan Daerah Kota Semarang I.
- e. Meningkatnya pelayanan dengan cepat, tepat dan tertib.
- f. Tersusunnya perencanaan strategis yang tertuang dalam Program Kerja Tahunan.

3. Cara Pencapaian Tujuan dan Sasaran.

Dengan mempertimbangkan permasalahan dan tantangan serta mengacu pada tujuan dan sasaran yang hendak dicapai maka cara mencapai tujuan dan sasaran dalam kegiatan-kegiatan pokok tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Fasilitas dalam bidang Pendapatan Daerah.
- b. Implementasi penjabaran Undang-Undang Nomor 22 dan 25 tahun 1999, PP Nomor 25 tahun 1999, PP Nomor 84 tahun 2000 dan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000.
- c. Meningkatkan mutu pelayanan masyarakat wajib pajak/retribusi.
- d. Meningkatnya jumlah obyek tiap pungutan.
- g. Meningkatnya jumlah penerimaan PAD.
- h. Meningkatnya tertib administrasi.

C. HASIL PENELITIAN

1. Identitas Responden

Tabel IV.1
Jenis Kelamin

	Frekuensi	Prosentase
Valid Laki-laki	42	84.0
Perempuan	8	16.0
Total	50	100.0

Dari 50 responden diketahui sebanyak 42 atau (84 %) dari wajib pajak adalah berjenis kelamin laki-laki dan hanya sebagian kecil yaitu 8 responden (16 %)

berjenis kelamin perempuan. Kondisi demikian memang cukup beralasan karena pengurusan perpanjangan STNK dibutuhkan mobilitas yang cukup tinggi disamping lokasi Kantor Samsat berada cukup jauh dari pusat kota dan cukup rawan kecelakaan. (Tabel IV.1)

Tabel IV.2
Tingkat Pendidikan

	Frekuensi	Prosentase
Valid SD	3	6.0
SLTP	5	10.0
SLTA	13	26.0
SARJANA	29	58.0
Total	50	100.0

Dari hasil penelitian diperoleh suatu gambaran bahwa mayoritas pembayar pajak di Kantor Samsat adalah berpendidikan sarjana yaitu sebanyak 29 responden (58 %) dari jumlah keseluruhan responden. Kondisi demikian disebabkan adanya kesadaran wajib pajak terutama dari golongan sarjana yang memberikan opini bahwa mengurus sendiri pembayaran pajak akan lebih mengetahui prosedur pelayanan dan tarip yang diberlakukan. Kemudian hanya 3 responden (6 %) yang berpendidikan Sekolah Dasar. (Tabel IV.2)

Tabel IV.3
Pekerjaan

	Frekuensi	Prosentase
Valid PNS	11	22.0
SWASTA	39	78.0
Total	50	100.0

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembayar pajak di Kantor Samsat sebagian besar adalah dari golongan pekerjaan Swasta yaitu sebanyak 39 responden (78 %) dan sisanya adalah dari golongan PNS sejumlah 11 responden (22 %).

(Tabel IV.3).

2. Kualitas Pelayanan.

Tabel IV. 4

Kategorisasi Variabel Kualitas Pelayanan

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak Baik	4	8
2.	Kurang Kurang Baik	22	44
3.	Cukup Baik	14	28
4.	Baik	10	20
	Jumlah	50	100,00

Sumber : dari data distribusi jawaban responden variabel kualitas pelay.

Tabel IV.5

Konsistensi Petugas Membantu Penyelesaian Masalah

	Frekuensi	Persentase
Valid Tidak Membantu	11	22.0
Kadang-kadang	16	32.0
Sering Membantu	13	26.0
Selalu membantu	10	20.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 1

Sebagai lembaga yang berfungsi sebagai pelayanan masyarakat, kinerja daripada Kantor Bersama Samsat dapat diukur melalui kualitas pelayanan kepada

wajib pajak. Salah satu indikator kualitas pelayanan adalah konsistensi petugas dalam membantu penyelesaian masalah. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Wajib Pajak yang menyatakan bahwa dalam mengurus perpanjangan sering menjumpai kesulitan karena petugas tidak konsisten dalam membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh wajib pajak.

Dari tabel di atas didapat data bahwa sebagian besar (54 %) wajib pajak menyatakan kurang dan bahkan tidak mendapatkan bantuan dari petugas ketika mengalami masalah dengan membayar pajak. Hal ini disebabkan wajib pajak belum mengenal baik dengan petugas (orang dalam).

Namun ada juga (46 %) yang telah mendapatkan bantuan dari petugas, komentar dari wajib pajak yang dibantu penyelesaiannya umumnya PNS; sudah mengenal baik petugas (orang dalam) serta karena telah memberikan tip khusus kepada petugas. (Tabel IV.5)

Tabel IV.6

Konsistensi Petugas Dalam Tugas

		Frekuensi	Prosentase
Valid	Tidak pernah	6	12.0
	Kadang-kadang	22	44.0
	Sering	12	24.0
	Selalu	10	20.0
	Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 2

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dalam melaksanakan tugas pelayanan petugas sebagian besar (56 %) tidak konsisiten. Hal ini bisa dilihat dari proses penyelesaian yang tidak berdasarkan urutan prosedur yang seharusnya

dilakukan. Cara ini biasa ditempuh untuk penyelesaian berkas titipan. Selanjutnya 44 % lainnya sudah dianggap konsisiten dalam melaksanakan tugas pelayanan, yaitu petugas melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku sehingga tidak merugikan wajib pajak lain. (Tabel IV.6).

Tabel IV.7
Kepuasan Pelayanan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak puas	6	12.0
Kurang puas	18	36.0
Sering puas	12	24.0
Selalu puas	14	28.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 3

Tingkat kepuasan terhadap pelayanan di SAMSAT dapat dikatakan baik, hal ini dibuktikan dengan 52 % wajib pajak menyatakan puas terhadap pelayanan petugas karena selalu dibantu bila menjumpai kesulitan. Namun ada 48 % yang masih menyatakan kurang dan tidak puas terhadap pelayanan petugas. Hal ini disebabkan petugas kurang ramah disamping adanya tambahan biaya diluar ketentuan. Dan apabila dimintai penjelasan jawaban yang diterima selalu tidak memuaskan.

(Tabel IV.7).

Tabel IV.8
Kesulitan Pengurusan Pajak

	Frekuensi	Prosentase
Valid Selalu	11	22.0
Sering	23	46.0
Kadang-kadang	6	12.0
Tidak pernah	10	20.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 4

Dari data diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar (68 %) merasa dipersulit oleh petugas dalam mengurus pajak, komentar wajib pajak adalah karena banyak petugas yang menjalankan tugasnya lebih berorientasi pada uang daripada pelayanan. Hanya ada 32 % wajib pajak yang merasa tidak dipersulit oleh petugas. Hal ini karena persyaratan atau kelengkapan berkas sesuai dengan ketentuan. (Tabel IV.8).

Tabel IV.9
Ketepatan waktu

		Frekuensi	Prosentase
Valid	Terlalu lama	10	20.0
	Kurang cepat	3	6.0
	Cukup cepat	23	46.0
	Cepat	14	28.0
	Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 5

Dalam hal waktu penyelesaian pengurusan pembayaran pajak kendaraan bermotor sudah dapat dikatakan baik. Hal ini dapat dilihat bahwa 74 % menyatakan cukup cepat dalam penyelesaian pembayaran pajak, karena faktor kelengkapan persyaratan/berkas.

Wajib Pajak yang menyatakan lambat hanya ada 26 %, ini disebabkan karena sistim pembayaran pengurusan pajak di Samsat tidak pakai nomor antri (penyelesaian berkas selama ini asal-asalan atau acak). (Tabel IV.9)

Tabel IV.10
Pengurusan Bea Balik Nama

		Frekuensi	Prosentase
Valid	Terlalu lama	4	8.0
	Lambat	18	36.0
	Kurang cepat	16	32.0
	Cepat	12	24.0
	Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 6

Waktu penyelesaian pembayaran pengurusan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor sudah dapat dikatakan cukup baik, hal ini terlihat bahwa 56 % menyatakan cepat dan cukup cepat dalam penyelesaian pembayaran pajak.

Wajib Pajak yang menyatakan terlalu lama dan kurang cepat sebanyak 44 %, ini disebabkan karena wajib pajak harus menunggu datangnya berkas dari pemilik lama tersebut harus lebih dahulu memenuhi syarat-syarat untuk mengambil atau memindahkan berkas atau pemilik baru. (Tabel IV.10)

Tabel IV.11
Prosedur Pelayanan Pengurusan Pajak di SAMSAT

		Frekuensi	Prosentase
Valid	Tidak mudah	7	14.0
	Cukup mudah	18	36.0
	Mudah	13	26.0
	Sangat mudah	12	24.0
	Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no.7

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa prosedur pelayanan di SAMSAT Semarang I sebanyak 50 % menyatakan cukup mudah dan lancar. Hal ini disebabkan wajib pajak sudah terbiasa mengurus sendiri pembayaran pajak sehingga tahu seluk beluk proses pengurusan dan banyak mengenal petugas.

Namun sebagian lagi 50 % kurang mudah, hal ini disebabkan karena tidak ada petunjuk berupa tulisan/gambar tentang tata cara pembayaran pajak yang tertib. (Tabel IV.11).

Tabel IV.12

Tingkat transparansi biaya tarip pajak

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak transparan	6	12.0
Kurang transparan	23	46.0
Cukup transparan	9	18.0
Selalu transparan	12	24.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 8

Tingkat transparansi biaya/tarip pengurusan pajak di Kantor Samsat Semarang I kurang baik hal ini terlihat sebanyak 58 % wajib pajak menyatakan tidak transparan, kondisi demikian yang sering memicu munculnya keluhan wajib pajak baik secara langsung lewat kotak saran atau mencuat di media Massa. Mencuatnya permasalahan tersebut di media massa karena petugas tidak dapat menjelaskan tambahan biaya diluar ketentuan. Namun demikian 42 % wajib pajak telah menyatakan biaya/tarip pajak cukup transparan. (Tabel IV.12).

Tabel IV.13

Tingkat Keseringan Pengenaan Biaya diluar Ketentuan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Selalu	11	22.0
Sering	17	34.0
Kadang-kadang	9	18.0
Tidak pernah	13	26.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 9.

Tingkat keseringan pengenaan biaya diluar ketentuan dapat dikatakan sering terjadi pada proses pelayanan di SAMSAT, hal ini dibuktikan sebanyak 56 % wajib pajak menyatakan bahwa sering terjadi pengenaan biaya di luar ketentuan, komentar yang disampaikan wajib pajak bahwa pungutan sudah menjadi budaya dibumi tercinta ini.

Sedang 44 % telah menyatakan kadang-kadang atau tidak pernah terjadi pengenaan biaya diluar tarip resmi. Hal ini karena wajib pajak telah mengenal semua petugas di Samsat disamping berkas-berkas/persyaratan sudah lengkap. (Tabel IV.13)

Tabel IV.14

Sikap Wajib Pajak Terhadap Pungutan

		Frekuensi	Prosentase
Valid	Tidak pernah	16	32.0
	Sering	23	46.0
	Selalu protes	11	22.0
	Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 10

Sikap wajib pajak ketika dimintai biaya tambahan diluar tarip resmi 78 % tambahan diluar tarip resmi menyatakan tidak ada gunanya melakukannya karena jawaban petugas membuatnya jengkel. Hanya 22 % yang menjawab tidak pernah protes. Wajib pajak yang tidak pernah protes apabila dimintai biaya menjawab protes tidak memecahkan masalah, rupa-rupanya petugas di Samsat sudah kebal dengan sikap wajib pajak yang protes. (Tabel IV.14)

Tabel IV.15

Pungutan tambahan biaya oleh petugas Dipenda

		Frekuensi	Prosentase
Valid	Selalu	17	34.0
	Sering	9	18.0
	Kadang-kadang	13	26.0
	Tidak pernah	11	22.0
	Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 11

Sebagaimana ditunjukkan pada data diatas sebanyak 34 % pungutan biaya selalu dilakukan oleh petugas Dipenda, kondisi ini didukung 18 % wajib pajak. Komentar yang disampaikan bahwa pungutan oleh petugas Dipenda masih wajar dan nominalnya relatif kecil dan tidak menimbulkan keresahan bila dibanding pungutan tambahan yang dilakukan Polisi.

Sebanyak 48 % memberikan jawaban kadang-kadang atau tidak pernah dilakukan oleh petugas dari Dipenda. (Tabel IV.15)

Tabel IV.16

Sikap Petugas Kasir Terhadap Kelebihan Pembayaran

		Frekuensi	Prosentase
Valid	Tidak pernah	11	22.0
	Kadang-kadang	15	30.0
	Sering	15	30.0
	Selalu dikembalikan	9	18.0
	Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 12

Salah satu sikap yang tidak disukai oleh wajib pajak adalah adanya uang kelebihan pembayaran yang tidak dikembalikan kepada wajib pajak, alasan petugas tidak mengembalikan uang kelebihan pembayaran wajib pajak mempunyai jawaban

yang kurang bisa diterima yaitu alasan tidak ada uang kecil bahkan ada petugas yang acuh tak acuh seolah-olah kondisi demikian sudah lazim di Samsat.

Hasil penelitian 52 % menyatakan tidak pernah menerima uang kembalian dari petugas kasir, komentar yang disampaikan adalah bahwa mereka pada dasarnya tidak akan mempermasalahkan asalkan ada alasan yang bisa diterima serta ada kesepakatan kedua belah pihak. Sedang wajib pajak yang 48 % menjawab selalu dikembalikan karena wajib pajak ini berani meminta uang kembalian kepada petugas. (Tabel IV.16)

Tabel IV.17
Penerapan budaya antre

		Frekuensi	Prosentase
Valid	Tidak sesuai	12	24.0
	Kurang sesuai	18	36.0
	Sering sesuai	6	12.0
	Selalu sesuai	14	28.0
	Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 13

Data diatas dapat dilihat budaya antre masih jauh dari harapan masyarakat. Hal ini terbukti sebanyak 60 % wajib pajak menyatakan budaya antre tidak pernah diterapkan. Komentar wajib pajak bahwa pelayanan sebaiknya meniru sistim pelayanan di Bank yang didasarkan pada urutan pendaftaran sehingga Wajib Pajak bisa merasakan adanya keadilan dalam menerima pelayanan. Ketidaksesuaian urutan ini dikarenakan petugas sering mendahulukan Wajib pajak yang mengurus perpanjangan kendaraan dengan menggunakan jasa petugas orang dalam.

Wajib pajak yang menyatakan proses pelayanan sudah menerapkan budaya antri 40 %. (Tabel IV.17).

Tabel IV.18
Sikap keadilan petugas

		Frekuensi	Prosentase
Valid	Tidak adil	9	18.0
	Kurang adil	18	36.0
	Sering adil	12	24.0
	Selalu adil	11	22.0
	Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 14

Perlakuan tidak adil banyak dikeluhkan oleh wajib pajak dalam menerima pelayanan di Samsat Semarang I, terutama wajib pajak yang melakukan pengurusan sendiri pajaknya tanpa menggunakan jasa calo. Hal ini terlihat pada data diatas sebanyak 54 % wajib pajak menerima perlakuan tidak adil oleh petugas, karena disebabkan mereka tidak berusaha memanfaatkan orang dalam untuk menyelesaikan kesulitan.

Wajib Pajak yang menyatakan diperlakukan adil ada 46 % menyatakan bahwa karena uang tip yang mereka berikan memudahkan dalam menerima proses pelayanan walaupun wajib pajak datang belakangan dan persyaratan berkas kurang lengkap. (Tabel IV.18)

3. Koordinasi dalam Pelayanan.

Tabel IV. 19

Kategorisasi Variabel Koordinasi

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak Efektif	1	8
2.	Kurang Efektif	14	44
3.	Cukup Efektif	29	28
4.	Efektif	6	20
	Jumlah	50	100,00

Sumber : dari data distribusi jawaban responden variabel koordinasi.

Tabel IV.20

Kesesuaian prosedur pelayanan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak sesuai	6	12.0
Kurang sesuai	14	28.0
Sering sesuai	23	46.0
Selalu sesuai	7	14.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 15

Pada data diatas 60 % wajib pajak menyatakan semua petugas di SAMSAT sudah memberikan pelayanan sesuai prosedur yang ditetapkan, hal ini karena petugas telah menjalankan berkas sesuai dengan urutan yang seharusnya dilakukan. Namun 40 % wajib pajak menyatakan pemberian pelayanan kurang sesuai dengan prosedur karena petugas dalam melaksanakan tugasnya tidak

berdasarkan pada urutan yang seharusnya dilalui. Cara ini biasa ditempuh oleh petugas yang menjalankan berkas titipan untuk kepentingan sendiri. (Tabel IV.20).

Tabel IV.21

Tingkat kebersamaan petugas pelayanan

		Frekuensi	Prosentase
Valid	Tidak ada	20	40.0
	Kadang-kadang	15	30.0
	Sering ada rasa kebersamaan	12	24.0
	Selalu ada rasa kebersamaan	3	6.0
	Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no.16

Dari hasil data diatas terlihat bahwa tingkat kebersamaan semua petugas di Samsat (Dipenda, Polisi dan Jasa Raharja) dalam memberikan pelayanan cukup rendah. Hal ini terbukti 70 % wajib pajak menjawab tidak ada kebersamaan.

Komentar yang mereka sampaikan adalah adanya kepentingan yang berbeda diantara petugas, kondisi ini terlihat ketika terjadi komplain dari wajib pajak para petugas pelayanan saling melempar tanggung jawab. Dan hanya sebagian kecil 30 % wajib pajak yang menjawab selalu ada rasa kebersamaan (8 %), komentar yang disampaikan adalah karena diantara mereka ada kepentingan yang sama dan saling menguntungkan. (Tabel IV.21)

Tabel IV.22.
Kepedulian petugas pelayanan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak membantu	14	28.0
Kurang membantu	25	50.0
Sering membantu	5	10.0
Selalu membantu	6	12.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 17

Salah satu aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan adalah adanya rasa peduli petugas pelayanan kepada wajib pajak yang menemui kesulitan dalam mengurus perpanjangann STNK, rasa peduli yang diberikan petugas akan membawa dampak psikologis yang tidak bisa diukur dengan nilai uang.

Kepedulian petugas pelayanan kepada wajib pajak cukup rendah, hal ini terbukti 78 % wajib pajak mengatakan bahwa petugas di Samsat tidak membantu terhadap wajib pajak yang menjumpai kesulitan, hal ini dikarenakan wajib pajak tidak bersedia memberikan tambahan uang selain tarip yang sudah ditentukan dengan alasan sudah banyak biaya yang dikeluarkan. Hanya ada 22 % yang menyatakan selalu dibantu oleh petugas bila ada kesulitan, memberikan komentar bahwa kepedulian petugas tersebut dikarenakan wajib pajak telah mengenal baik petugas dan selalu memberikan tip khusus. (Tabel IV.22).

Tabel IV.23
Pembayaran Pajak

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak pernah	3	6.0
Kadang-kadang	21	42.0
Sering mengurus sendiri	11	22.0
Selalu mengurus sendiri	15	30.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 18

Tidak semua wajib pajak memanfaatkan jasa makelar untuk pembayaran pajak, terbukti 52 % wajib pajak sering dan selalu mengurus sendiri pembayaran pajaknya. Hal ini karena biaya yang dikeluarkan dapat lebih ditekan daripada lewat jasa makelar. Dan 48 % wajib pajak lebih senang memanfaatkan jasa makelar untuk pembayaran pajak karena kesibukan pekerjaan, lebih baik keluar uang jasa tapi segalanya beres.

Tabel IV.24
Kemudahan Menghubungi Petugas

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak dapat dihubungi	3	6.0
Kadang-kadang	21	42.0
Sering dapat	14	28.0
Selalu dapat dihubungi	12	24.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 19

Tingkat kemudahan petugas untuk dihubungi cukup mudah, hal ini terlihat pada data diatas 52 % wajib pajak menjawab bahwa semua petugas Samsat selalu dapat duhubungi, karena sudah ada janji lebih dulu serta telah mengenal baik dengan petugas Samsat. Sedangkan 48 % wajib pajak menyatakan sulit untuk dihubungi, hal

ini dikarenakan petugas Samsat terlalu sibuk dengan urusan pekerjaan maupun urusan sendiri. (Tabel IV.24).

Tabel IV.25

Perubahan Prosedur pelayanan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Selalu ada perubahan	10	20.0
Sering	17	34.0
Kadang-kadang	14	28.0
Tidak ada	9	18.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 20

Dalam melaksanakan tugas sebagai pelayanan masyarakat Kantor Samsat Semarang I selalu berupaya mengadakan perubahan guna perbaikan prosedur pelayanan, hal ini dikandung maksud agar kualitas pelayanan sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat. Dari data diatas 54 % wajib pajak menyatakan selalu ada perubahan dalam prosedur pelayanan.

Dan sebagian 46 % wajib pajak menyatakan tidak ada perubahan prosedur maupun. Komentarnya adalah ada perubahan prosedur maupun tidak bagi wajib pajak tidak menjadi masalah asalkan proses pelayanan lebih mudah dan lancar. (Tabel IV.25)

Tabel IV.26

Implikasi Perubahan Prosedur

	Frekuensi	Prosentase
Valid Selalu berbelit-belit	5	10.0
Sering berbelit	24	48.0
Kadang berbelit	17	34.0
Tidak berbelit	4	8.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 21

Perubahan prosedur dalam pelayanan dikandung maksud untuk lebih memudahkan dan menyederhanakan prosedur pelayanan sehingga proses pelayanan lebih efisien waktu dan tenaga. Namun realitas dilapangan berkata lain, hal ini dapat dilihat pada Tabel IV.26 diatas bahwa sebanyak 58 % responden menyatakan bahwa perubahan prosedur selalu lebih berbelit-beli, sebanyak 42 % menyatakan kadang-kadang dan tidak berbelit-belit.

Pada umumnya wajib pajak memberikan komentar bahwa perubahan prosedur untuk memudahkan dan menyederhanakan prosedur pelayanan tidak dibarengi dengan peningkatan sumber daya manusinya. Seharusnya perubahan prosedur dibarengi juga dengan perubahan sikap petugas yang lebih profesional.

Tabel IV.27
Kesulitan Pelayanan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Selalu	4	8.0
Sering	23	46.0
Kadang-kadang	19	38.0
Tidak pernah	4	8.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 22

Dalam melakukan pengurusan pajak di Kantor Samsat banyak dijumpai permasalahan yang mau tidak mau realita itu harus dihadapi oleh wajib pajak, seperti prosedur yang seharusnya mudah namun dipersulit, pungutan liar yang sulit dihindari keberadaannya, petugas yang tidak ramah dan sebagainya. Karena tugas pelayanan di Samsat melibatkan tiga unsur instansi maka timbulnya permasalahan itu sangat dimungkinkan dilakukan oleh petugas dari ketiga instansi tersebut. Namun frekuensi keterlibatan masing-masing petugas sangat bervariasi.

Pada data diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 54 % wajib pajak sering memperoleh kesulitan dalam proses pelayanan. Dan kesulitan yang sering dihadapi adalah pungutan liar dari kepolisian sedang kesulitan lain adalah sikap tugas yang tidak ramah. Wajib Pajak yang menyatakan kadang dan tidak pernah mendapatkan kesulitan yang berarti 46 % hal itu dikarenakan telah terbiasa mengurus sendiri pembayaran pajak sehingga sudah tahu seluk beluk di Samsat. (Tabel IV.27)

4. Kemampuan Petugas Dalam Pelayanan

Tabel IV. 28

Kategorisasi Variabel Kemampuan

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak mampu	2	4
2.	Kurang mampu	25	50
3.	Cukup mampu	15	30
4.	Mampu	5	10
	Jumlah	50	100,00

Sumber : dari data distribusi jawaban responden variabel kemampuan

Tabel IV.29

Sikap Perilaku Petugas Pelayanan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak ramah	6	12.0
Kadang-kadang ramah	21	42.0
Sering ramah	14	28.0
Selalu ramah	9	18.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 23

Sebagian besar petugas di Samsat masih bersikap tidak ramah terhadap wajib pajak hal ini nampak 54 % wajib pajak menyatakan petugas tidak ramah dalam memberikan pelayanan. Wajib pajak yang menerima perlakuan demikian menyatakan bahwa sikap perilaku yang ditunjukkan petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan sangat berdampak psikologis kepada wajib pajak, seorang wajib pajak yang menerima perlakuan santun dan ramah dari petugas maka tidak segan-segan memberikan penghargaan baik berupa pujian maupun materi, sehingga dapat dikatakan kepuasan wajib pajak tidak dapat dinilai dengan uang yang berdampak positif.

Dan ada 46 % yang menyatakan petugas selalu ramah dalam memberikan pelayanan, hal ini karena sudah mengenal baik petugas di Samsat. (Tabel IV.29)

Tabel IV.30
Penguasaan Prosedur

		Frekuensi	Prosentase
Valid	Tidak pernah menguasai	4	8.0
	Kadang-kadang menguasai	15	30.0
	Sering menguasai	25	50.0
	Selalu menguasai	6	12.0
	Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 24

Tingkat penguasaan prosedur pelayanan di Samsat Semarang I sudah baik hal ini sesuai dengan data diatas 62 % wajib pajak menyatakan sudah menguasai prosedur pelayanan, karena dengan memahami dan menguasai prosedur pelayanan sangat dibutuhkan oleh seorang petugas, dengan penguasaan yang optimal akan memperlancar proses pelayanan.

Namun demikian tidak semua petugas dapat melakukan tugas sesuai yang diharapkan, hal ini nampak 38 % wajib pajak masih belum menguasai prosedur pelayanan dengan baik. Wajib pajak sangat kecewa dengan petugas dengan kriteria tersebut karena apabila dimintai penjelasan berkaitan dengan tarif pajak kendaraan mereka (petugas) memberikan jawaban yang tidak memuaskan, yaitu : tanyakan petugas bagian penetapan. Kondisi tersebut merupakan sesuatu yang cukup dilematis, mengaku petugas Dipenda namun kurang menguasai prosedur pelayanan. (Tabel IV.30).

Tabel IV.31
Tingkat Disiplin Petugas Pelayanan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak disiplin	4	8.0
Kadang-kadang disiplin	24	48.0
Sering disiplin	12	24.0
Selalu disiplin	10	20.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 25

Tingkat ketidakdisiplinan petugas Samsat Semarang I cukup tinggi kondisi ini terlihat pada data diatas 56 % wajib pajak menyatakan petugas Samsat tidak disiplin dalam menjalankan tugas yaitu sering tidak berada ditempat pada saat jam pelayanan hal ini karena petugas belum lengkap khususnya dari kepolisian yang masih berada dilapangan. Dan sisanya 48 % menyatakan petugas selalu disiplin dalam menjalankan tugas adalah petugas dari Dipenda, mereka tepat waktu berada ditempat. Namun tidak semua petugas di Samsat tidak disiplin, buktinya 44 % wajib pajak menyatakan petugas di Samsat selalu disiplin. (Tabel IV.31)

Tabel IV.32
Penguasaan Prosedur Pelayanan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak menguasai	4	8.0
Kadang-kadang menguasai	15	30.0
Sering menguasai	25	50.0
Selalu menguasai	6	12.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no.26

Memahami dan menguasai prosedur pelayanan sangat dibutuhkan oleh seorang petugas, karena dengan penguasaan yang optimal akan memperlancar proses pelayanan. Namun demikian tidak semua petugas dapat melakukan tugas sesuai yang diharapkan, kondisi ini disebabkan terbatasnya kemampuan sumber daya manusia di Samsat.

Tingkat penguasaan prosedur pelayanan masih belum cukup optimal . Hal ini terlihat pada data diatas 38 % wajib pajak menyatakan petugas kurang menguasai prosedur pelayanan. Menurut komentar kondisi yang demikian cukup mengecewakan wajib pajak karena petugas tidak dapat menjelaskan permasalahan yang muncul.

Namun tidak semua petugas kondisinya demikian. Terbukti sebagian besar 68 % wajib pajak sudah menguasai prosedur pelayanan. Komentar yang disampaikan petugas yang menguasai prosedur pelayanan akan memperlancar proses pelayanan. (Tabel IV.32)

Tabel IV.33
Ketrampilan Petugas Pelayanan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak trampil	3	6.0
Kadang-kadang trampil	27	54.0
Sering trampil	10	20.0
Selalu trampil	10	20.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 27

Dari tabel diatas 60 % wajib pajak menyatakan petugas kurang trampil dalam memberikan pelayanan. Komentar yang disampaikan wajib pajak adalah tanpa bekal ketrampilan yang cukup memadai dalam bidang tugasnya maka akan mengalami kesulitan dan menghambat proses pelayanan.

Sedangkan 40 % menyatakan petugas selalu trampil dalam memberikan pelayanan. Hal ini karena sudah menjadi bidang tugasnya.

Tabel IV.34
Ketrampilan memberikan penjelasan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak trampil	5	10.0
Kadang-kadang trampil	14	28.0
Sering trampil	20	40.0
Selalu trampil	11	22.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 28

Dari hasil penelitian dapat digambarkan 38 % wajib pajak menyatakan petugas kurang trampil memberikan penjelasan kepada wajib pajak yang membutuhkan penjelasan, komentar bahwa ketidaktrampilan petugas ditunjukkan pada saat mereka dimintai penjelasan sekitar adanya pungutan atau biaya tambahan yang tidak transparan dan prosedur pelayanan yang tidak sesuai. Jawaban petugas

kepada responden selalu tidak memuaskan dan membingungkan. Namun sebagian besar 62 % wajib pajak menyatakan bahwa petugas di Samsat sudah trampil.

Tabel. IV.35
Kepuasan Jawaban Petugas

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak puas	14	28.0
Kadang-kadang puas	18	36.0
Sering puas	12	24.0
Selalu puas	6	12.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 29

Jawaban atau penjelasan dari petugas pada umumnya masih belum dapat membuat wajib pajak puas, hal ini terlihat pada data diatas sebanyak 64 % menyatakan bahwa jawaban petugas kepada wajib pajak belum memuaskan, sedangkan hanya 36 % wajib pajak yang menyatakan puas terhadap jawaban petugas.

Tabel IV.36
Ketanggapan masalah wajib pajak

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak tanggap dan tidak peduli	3	6.0
Kadang-kadang tanggap dan peduli	24	48.0
Sering tanggap dan peduli	17	34.0
Selalu tanggap dan peduli	6	12.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 30

Seorang petugas pelayanan dituntut untuk selalu tanggap dan peduli terhadap permasalahan yang dihadapi oleh wajib pajak karena sikap demikian merupakan salah unsur penunjang kelancaran proses pelayanan.

Wajib Pajak sebanyak 54 % memberikan jawaban petugas tidak tanggap dan tidak peduli terhadap permasalahan yang dihadapi wajib pajak, hal ini karena petugas kurang menguasai peraturan atau ketentuan yang berlaku. Namun 46 % wajib pajak menyatakan petugas Samsat tanggap dan peduli terhadap permasalahan wajib pajak, hal ini karena ada kepentingan yang saling menguntungkan.

Tabel. IV.37
Kerjasama Petugas pelayanan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak dapat kerjasama	6	12.0
Kadang-kadang	13	26.0
Sering dapat kerjasama	10	20.0
Selalu dapat kerjasama	21	42.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 31

Kerjasama yang baik diantara ketiga instansi tersebut akan memperlancar proses pelayanan. Hal ini terlihat pada data diatas dimana 62 % wajib pajak menyatakan mereka (Dipenda, Polisi dan JR) dapat melakukan kerjasama, karena adanya kepentingan yang sama dan saling menguntungkan diantara petugas dalam mengurus “tembakan”. Dan hanya 38 % wajib pajak yang menyatakan tidak ada kerjasama diantara ketiga instansi tersebut karena satu diantara petugas kurang diuntungkan dalam proses kerjasama.

5. Dukungan Pimpinan Dalam Pelayanan

Tabel IV. 38
Kategorisasi Variabel Kepemimpinan

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak efektif	7	14
2.	Kurang efektif	16	32
3.	Cukup efektif	20	40
4.	Efektif	7	14
	Jumlah	50	100,00

Sumber : dari data distribusi jawaban responden variabel kepemimpinan

Tabel. IV.39
Tingkat Perlakuan Petugas Dipenda

	Frekuensi	Prosentase
Valid Selalu ditolak	6	12.0
Sering ditolak	17	34.0
Kadang-kadang	18	36.0
Tidak pernah	21	42.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 32

Petugas tetap melayani wajib pajak yang melakukan pembayaran pada saat jam pelayanan hampir berakhir, hal ini nampak pada data diatas 78 % wajib pajak menyatakan petugas tetap melayani pendaftaran sedangkan untuk pembayaran tetap dilakukan keesokan harinya. Namun 36 % wajib pajak memberikan jawaban sering ditolak, tapi penolakan itu cukup beralasan dan memahami penjelasan yang disampaikan petugas bahwa atas dasar pertimbangan teknis dan keamanan (semua penerimaan telah disetor ke bank) maka batas pelayanan di Kasir hanya sampai dengan pukul 14.00 wib walaupun jam kerja baru berakhir pukul 15.00. Akan tetapi

wajib pajak yang datang tetap dilayani untuk proses pendaftaran sedang pembayaran baru bisa dilakukan esok harinya. (Tabel IV.39).

Tabel. IV.40
Perlakuan Petugas Dipenda

	Frekuensi	Prosentase
Valid Selalu	4	8.0
Sering	23	46.0
Kadang-kadang	13	26.0
Tidak pernah	10	20.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no.33

Dari data diatas terlihat penolakan pembayaran pajak pada saat jam pelayanan akan berakhir sebesar 54 % wajib pajak menyatakan selalu dilakukan oleh petugas dari Dipenda, hal ini karena ada proses administrasi yang harus diselesaikan, namun pendaftaran tetap dilayani.

Dan sebagian lagi 46 % wajib pajak menyatakan kadang-kadang/tidak pernah dilakukan oleh petugas Dipenda, tapi oleh petugas dari kepolisian. (Tabel IV.40)

Tabel. IV.41
Ketepatan Waktu Bertugas

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tdk pernah tepat wkt	4	8.0
Kadang-kadang tepat wkt	20	40.0
Sering tepat waktu	11	22.0
Selalu tepat waktu	15	30.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 34

Ketepatan pelayanan dengan kesiapan petugas ditempat tepat waktu sangat membantu proses pelayanan, namun mengharapkan kesiapan petugas untuk

ditempat tepat waktu Di Samsat Semarang I tidak mudah, karena keterlibatan dari tiga unsur instansi yang masing-masing mempunyai kewajiban melaksanakan tugas dari kesatuannya.

Pada data diatas menunjukkan 48 % wajib pajak yang menyatakan petugas sering tidak tepat waktu, hal ini karena harus menunggu petugas dari kepolisian yang melaksanakantugas dilapangan terlebih dahulu, sedangkan sebagian besar 52 % menyatakan selalu tepat waktu karena wajib pajak ini datang pada saat jam pelayanan sudah berjalan. (Tabel IV.41).

Tabel. IV.42
Kelengkapan Atribut Dinas

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak lengkap	7	14.0
Jarang lengkap	23	46.0
Sering lengkap	13	26.0
Selalu lengkap	7	14.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 35

Tingkat kedisiplinan petugas dalam pengenaaan atribut secara lengkap masih cukup rendah hal ini nampak pada data diatas 60 % waji pajak menyatakan banyak petugas yang tidak lengkap dalam mengenakan atribut, menurut wajib pajak bahwa kelengkapan atribut sangat penting karena apabila terjadi tindak penyimpangan atau pelanggaran yang merugikan wajib pajak akan segera teridentifikasi.

Sebagian lagi 40 % wajib pajak menyakatan petugas sering/selalu lengkap dalam pengenaaan atribut. (tabel IV.42).

Tabel. IV.43

Intensitas Pengawasan Pimpinan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak pernah	10	20.0
Kadang-kadang	17	34.0
Selalu	6	12.0
Sering	17	34.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 36

Pada Tabel IV.43 menunjukkan sebagian besar 54 % wajib pajak menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah berada ditengah-tengah proses pelayanan, menurut wajib pajak keberadaan pimpinan ditengah-tengah bawahannya pada saat melaksanakan tugas pelayanan sangat penting, hal itu bertujuan untuk mengetahui secara langsung kinerja bawahan, mengetahui secara langsung proses pelayanan. Dan 46 % wajib pajak menyatakan pimpinan sering berada ditengah-tengah proses pelayanan. Pimpinan yang sering berada ditengah-tengah bawahan akan berpengaruh pada lancar tidaknya proses pelayanan.

Tabel. IV.44

Ketidaksesuaian pelaksanaan prosedur

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak pernah melapor	4	8.0
Jarang melapor	23	46.0
Sering melapor	13	26.0
Selalu melapor	10	20.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 37

Hasil penelitian menyatakan 54 % wajib pajak yang menjumpai petugas bekerja tidak sesuai prosedur tidak pernah melapor kepada atasan mereka hal tersebut tidak ada gunanya melaporkan karena sudah menjadi kebiasaan buruk yang

sulit untuk dihindari. Dari sini nampak bahwa masyarakat khususnya wajib pajak bersikap cukup apatis dengan apa yang terjadi di Samsat Semarang I. Dan selebihnya 46 % menyatakan sering melaporkan kepada atasan mereka bila dijumpai petugas yang bekerja tidak sesuai prosedur, hal ini karena apabila dibiarkan akan meresahkan dan merugikan wajib pajak. (tabel IV.44)

Tabel. IV.45
Responsivitas Pelaporan Pelanggan

	Frekuensi	Prosentase
Valid Tidak pernah	5	10.0
Kadang-kadang	17	34.0
Sering ditanggapi	13	26.0
Selalu ditanggapi	15	30.0
Total	50	100.0

Sumber pertanyaan no. 37

Apabila terjadi tindak penyimpangan yang merugikan masyarakat seperti proses pelayanan yang tidak sesuai prosedur atau tindak penyimpangan lain pada dasarnya pimpinan akan merespon segala bentuk laporan atau aduan itu. Hal ini terbukti pada tabel diatas 56 % wajib pajak menyatakan laporan tersebut selalu direrspon oleh pimpinan. Dan 44 % wajib pajak yang lain menyatakan laporan mereka tidak pernah/kadang-kadang tidak direspon oleh pimpinan hal ini karena lebih banyak disampaikan secara lisan.

D. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

D.1. Kategorisasi Variabel Penelitian

Dalam melakukan uji hipotesis pengklasifikasian pada tiap-tiap variable sangat mutlak dibutuhkan. Klasifikasi ini didasarkan pada penjumlahan skor-skor yang mewakili masing-masing variable.

D.1.a. Kategorisasi Variabel Kualitas Pelayanan

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per-item pertanyaan belum cukup menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum per-variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini menggunakan Standar Deviasi (SD) rumus lebar interval sebagai berikut :

$$SD = \frac{\sqrt{\sum fX^2}}{N}$$

Standar Deviasi yang cara penghitungannya dibantu dengan program SPSS untuk variabel Kualitas diperoleh Standar Deviasi (SD) 2.02 Mean 19.40. Nilai minimal 13 dan nilai maksimum 24. Dengan ketentuan demikian, maka diperoleh penilaian dan kategori variabel kualitas sebagai berikut :

Tabel IV.46
Penilaian Variabel Kualitas Pelayanan

No.	Kategori Jawaban	Skor
1.	Tidak Baik	27 – 31
2.	Kurang Baik	32 - 36
3.	Cukup Baik	37 - 41
4.	Baik	42 - 46

Sumber : di olah dari distribusi jawaban variabel kualitas pelayanan

D.1.b. Kategorisasi Variabel Koordinasi

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per-item pertanyaan belum cukup menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum per-variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini menggunakan Standar Deviasi (SD) rumus lebar interval sebagai berikut :

$$SD = \sqrt{\frac{\sum f X^2}{N}}$$

Standar Deviasi yang cara penghitungannya dibantu dengan program SPSS untuk variabel Kualitas diperoleh Standar Deviasi (SD) 2.02 Mean 19.40. Nilai minimal 13 dan nilai maksimum 24. Dengan ketentuan demikian, maka diperoleh penilaian dan kategori variabel kualitas sebagai berikut :

Tabel IV.47
Penilaian Variabel Koordinasi

No.	Kategori Jawaban	Skor
1.	Tidak Efektif	13 – 15
2.	Kurang Efektif	16 – 18
3.	Cukup Efektif	19 – 21
4.	Efektif	22 - 24

Sumber : di olah dari distribusi jawaban variabel koordinasi

D.1.c. Kategorisasi Variabel Kemampuan

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per-item pertanyaan belum cukup menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum per-variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini menggunakan dengan Standar Deviasi (SD) rumus lebar interval sebagai berikut :

$$SD = \sqrt{\frac{\sum fX^2}{N}}$$

Standar Deviasi yang cara penghitungannya dibantu dengan program SPSS untuk variabel Kualitas diperoleh Standar Deviasi (SD) 2.70 Mean 20.66. Nilai minimal 14 dan nilai maksimum 28. Dengan ketentuan demikian, maka diperoleh penilaian dan kategori variabel kualitas sebagai berikut :

Tabel IV.48
Penilaian Variabel Kemampuan

No.	Kategori Jawaban	Skor
1.	Tidak Mampu	14 - 16
2.	Kurang Mampu	17 - 20
3.	Cukup Mampu	21 - 24
4.	Mampu	25 - 28

Sumber : di olah dari distribusi jawaban variabel kemampuan

D.1.d. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per-item pertanyaan belum cukup menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum per-variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini menggunakan dengan Standar Deviasi (SD) rumus lebar interval sebagai berikut :

$$SD = \sqrt{\frac{\sum fX^2}{N}}$$

Standar Deviasi yang cara penghitungannya dibantu dengan program SPSS untuk variabel Kualitas diperoleh Standar Deviasi (SD) 2.02 Mean 19.40. Nilai minimal 13 dan nilai maksimum 24. Dengan ketentuan demikian, maka diperoleh penilaian dan kategori variabel kualitas sebagai berikut :

Tabel IV.49
Penilaian Variabel Kepemimpinan

No.	Kategori Jawaban	Skor
1.	Tidak Efektif	14 - 16
2.	Kurang Efektif	17 - 19
3.	Cukup Efektif	20 - 22
4.	Efektif	23 - 25

Sumber : di olah dari distribusi jawaban variabel kepemimpinan

D.2. Uji Hipotesis

D.2.a. Hubungan Variabel Koordinasi dengan Kualitas Pelayanan.

Tabel IV.50

HUBUNGAN KOORDINASI DENGAN KUALITAS PELAYANAN

KOORDINASI	KUALITAS PELAYANAN				TOTAL
	TIDAK BAIK	KURANG BAIK	CUKUP BAIK	BAIK	
TIDAK EFEKTIF	(26,7 %) 4	(73,3%) 11	-	-	15 (100 %)
KURANG EFEKTIF	-	(100 %) 5	-	-	5 (100 %)
CUKUP EFEKTIF	-	-	(48,3%) 14	(34,5%) 10	24 (100 %)
EFEKTIF	-	(100 %) 6	-	-	6 (100 %)
Total	4 (100 %)	22 (100 %)	14 (100 %)	10 (100 %)	50 (100%)

Pada Tabel IV.50 tersebut di atas menunjukkan kuat atau lemahnya hubungan antara variabel kualitas dengan koordinasi, hal ini terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase pada sel-sel yang berkaitan dengan tabel sebagai berikut :

1. Ternyata tingkat koordinasi yang efektif telah menunjukkan hubungan positif, artinya kualitas pelayanan yang baik diikuti dengan tingkat koordinasi yang efektif.
2. Karakteristik kualitas pelayanan yang cukup ternyata menunjukkan gejala tingkat koordinasi yang cukup efektif.
3. Karakteristik kualitas pelayanan yang kurang baik ternyata menunjukkan gejala tingkat koordinasi yang kurang efektif.
4. Begitu juga kecenderungan kualitas pelayanan yang tidak baik ternyata menunjukkan tingkat koordinasi yang kurang efektif.

D.2.b. Hubungan Variabel Kemampuan dengan Kualitas Pelayanan

Tabel IV.51
HUBUNGAN KEMAMPUAN DENGAN KUALITAS PELAYANAN

KEMAMPUAN	KUALITAS PELAYANAN				TOTAL
	TIDAK BAIK	KURANG BAIK	CUKUP BAIK	BAIK	
TIDAK MAMPU	-	(100 %) 2	-	-	2 (100 %)
KURANG MAMPU	(16 %) 4	(80 %) 20	(4 %) 1	-	25 (100 %)

CUKUP MAMPU	-	-	(72,2 %) 13	(27,8 %) 5	18 (100 %)
MAMPU	-	-	-	(100 %) 5	5 (100 %)
Total	4 (100 %)	22 (100 %)	14 (100 %)	10 (100 %)	50 (100 %)

Tabel di atas menunjukkan kuat atau lemahnya hubungan antara kualitas pelayanan dengan tingkat kemampuan, hal ini terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase pada sel-sel yang berkaitan dengan tabel sebagai berikut :

1. Ternyata tingkat kemampuan yang memadai telah menunjukkan hubungan yang positif, artinya kualitas pelayanan yang baik diikuti dengan tingkat kemampuan yang memadai.
2. Karakteristik kualitas pelayanan yang cukup ternyata menunjukkan gejala tingkat kemampuan yang cukup memadai.
3. Karakteristik kualitas pelayanan yang kurang baik ternyata menunjukkan gejala tingkat kemampuan yang kurang memadai.
4. Begitu juga kecenderungan kualitas pelayanan yang tidak baik ternyata menunjukkan tingkat kemampuan yang tidak memadai.

D.2.c. Hubungan Variabel Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan

Tabel IV.52

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DENGAN KUALITAS PELAYANAN

KEPEMIMPINAN	KUALITAS PELAYANAN				TOTAL
	TIDAK BAIK	KURANG BAIK	CUKUP BAIK	BAIK	
TIDAK EFEKTIF	(57,1 %) 4	(42,9 %) 3	-	-	7 (100 %)
KURANG EFEKTIF	-	(100 %) 15	-	-	15 (100 %)
CUKUP EFEKTIF	-	(19 %) 4	(66,7 %) 14	(14,3 %) 3	21 (100 %)
EFEKTIF	-	-	-	(100 %) 7	7 (100 %)
Total	4 (100 %)	22 (100 %)	14 (100 %)	10 (100 %)	50 (100 %)

Pada Tabel IV.52 tersebut di atas menunjukkan kuat atau lemahnya hubungan antara variabel kualitas pelayanan dengan tingkat kepemimpinan, hal ini terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase pada sel-sel yang berkaitan dengan tabel sebagai berikut :

1. Ternyata tingkat kepemimpinan yang efektif telah menunjukkan hubungan yang positif, artinya kualitas pelayanan yang baik diikuti dengan tingkat kepemimpinan yang efektif.
2. Karakteristik kualitas pelayanan yang cukup ternyata menunjukkan gejala gaya kepemimpinan yang cukup efektif.

3. Karakteristik kualitas pelayanan yang kurang baik ternyata menunjukkan gejala gaya kepemimpinan yang kurang efektif.
4. Begitu juga kecenderungan kualitas pelayanan yang tidak baik ternyata menunjukkan gaya kepemimpinan yang tidak efektif.

D.3. Analisa Hubungan Kualitas Pelayanan dengan Masing-masing Variabel.

D.3.a Analisa Hubungan Kualitas Pelayanan dengan Koordinasi

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui seberapa hubungan antara variable kualitas pelayanan dengan variable koordinasi dilakukan dengan uji statistik Rank Kendall. Untuk mengetahui tingkat kecenderungan kuat atau lemahnya hubungan kedua variable tersebut dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

UJI STATISTIK HUBUNGAN ANTARA KUALITAS PELAYANAN DENGAN KOORDINASI

Tabel IV.53

Kendall's tau_b	KUALITAS PELAYANAN	KUALITAS		KOORDINASI	
		Koefisien Korelasi	1.000	0.270**	
		Sig. (2- tailed)		0,010	
		N	50	50	

Dari hasil uji statistik menggunakan Rank Kendall pada tabel tersebut di atas dapat ditunjukkan hasil sebagai Berikut :

1. Uji Statistik dengan analisa Kendall hubungan antara variabel Kualitas Pelayanan dengan variable Koordinasi diperoleh angka Koefisien korelasi sebesar 0,270 karena angka tersebut jauh dibawah 01 sehingga dapat

diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variable tersebut dikategorikan lemah, meskipun hubungan tersebut lemah karena tingkat signifikan 0,010 yang berarti dibawah 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variable kualitas dengan koordinasi adalah signifikan.

2. Ternyata tingkat koordinasi telah menunjukkan kecenderungan hubungan positif, artinya apabila tingkat efektivitas koordinasi petugas pelayanan baik akan diikuti dengan tingkat kualitas pelayanan yang tinggi. Begitu juga sebaliknya apabila kecenderungan koordinasinya jelek akan diikuti dengan tingkat kualitas pelayanan yang rendah pula.

D.3.b. Analisa Hubungan Kualitas dengan Kemampuan.

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui seberapa hubungan antara variable kualitas pelayanan dengan variable kemampuan dilakukan dengan uji statistik Rank Kendall. Untuk mengetahui tingkat kecenderungan kuat atau lemahnya hubungan kedua variable tersebut dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

UJI STATISTIK HUBUNGAN ANTARA KUALITAS PELAYANAN DENGAN KEMAMPUAN

Tabel IV.54

Correlations

			KWALITAS	KEMAMP
Kendall's tau_b	KWALITAS	Correlation Coefficient	1.000	.307**
		Sig. (2-tailed)		.003
		N	50	50
	KEMAMP	Correlation Coefficient	.307**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.003	
		N	50	50

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Dari hasil uji statistik menggunakan Rank Kendall pada tabel tersebut di atas dapat ditunjukkan hasil sebagai Berikut :

1. Uji Statistik dengan analisa Kendall hubungan antara variabel Kualitas Pelayanan dengan variable Kemampuan diperoleh angka koefisien korelasi sebesar 0,307 karena angka tersebut jauh dibawah 0.1 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variable tersebut dikategorikan lemah, meskipun dengan tingkat signifikan 0,003 oleh karena tingkat signifikan dibawah 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variable kualitas pelayanan dengan kemampuan adalah signifikan.
2. Ternyata kemampuan telah menunjukkan kecenderungan hubungan positif, artinya apabila tingkat kemampuan petugas pelayanan baik akan diikuti dengan tingkat kualitas pelayanan yang tinggi. Begitu juga sebaliknya apabila kecenderungan kemampuan petugas pelayanan yang rendah akan diikuti dengan tingkat kualitas pelayanan yang rendah.

D.3.c. Analisa Hubungan Kualitas pelayanan dengan Kepemimpinan

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variable kualitas pelayanan dengan variable kepemimpinan dilakukan dengan uji statistik Rank Kendall. Untuk mengetahui tingkat kecenderungan kuat atau lemahnya hubungan kedua variable tersebut dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

UJI STATISTIK HUBUNGAN ANTARA VARIABEL KUALITAS PELAYANAN DENGAN VARIABEL KEPEMIMPINAN

Tabel IV.55

Correlations

		KWALITAS	KEPEM
Kendall's tau_b	KWALITAS	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
	KEPEM	Correlation Coefficient	.435**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Dari hasil uji statistik menggunakan Rank Kendall pada tabel tersebut di atas dapat ditunjukkan hasil sebagai Berikut :

1. Uji Statistik dengan analisa Kendall hubungan antara Variabel Kualitas dengan variable kepemimpinan diperoleh angka Koefisien korelasi sebesar 0,435 karena angka tersebut jauh dibawah 0.1 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variabel tersebut dikategorikan kuat apabila dibandingkan dengan korelasi kedua variable independen (koordinasi dan Kemampuan) meskipun dengan tingkat signifikan 0,000 oleh karena tingkat signifikan dibawah 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variable kualitas dengan kepemimpinan adalah signifikan.
2. Ternyata variabel kepemimpinan telah menunjukkan kecenderungan hubungan positif, artinya apabila penerapan gaya kepemimpinan efektif akan diikuti dengan tingkat kualitas pelayanan yang tinggi. Begitu juga sebaliknya apabila

kecenderungan kepemimpinan kurang atau tidak efektif akan diikuti dengan tingkat kualitas pelayanan yang rendah.

D.3.d Hubungan Variabel Koordinasi, Kemampuan dan Kepemimpinan secara bersama dengan Variabel Kualitas Pelayanan.

Untuk melakukan uji bersama digunakan Kendall's W Test (Test Konkordansi Kendall's) Hasil koefisien uji konkordansi W apakah ke 4 variabel berhubungan atau tidak ? Apakah ada keselarasan responden dalam menilai ke 4 variabel penelitian ? Tabel berikut memperlihatkan hasil uji Kendall's W

UJI HUBUNGAN KUALITAS PELAYANAN DENGAN KOORDINASI, KEMAMPUAN DAN KEPEMIMPINAN

Tabel IV.56

Kendall's W Test

Test Statistics

N		50
Kendall's W	a	.779
Chi-Square		116.821
df		3
Asymp. Sig.		.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Dari tabel tersebut di atas dapat kita tunjukkan hasil hubungan secara bersama variable independen dengan variable dependen berikut ini :

1. Besar koefisien konkordansi W adalah 0,779 Angka ini sama dengan koefisien korelasi yakni berkisar antara 0 sampai 1. Dengan melihat besar koefisien konkordansi dapat disimpulkan bahwa ada keselarasan penilaian atau

keselarasan hubungan antara 4 variabel kuat (Bandingkan 0.779 dengan 1)
Meskipun demikian untuk mengetahui tingkat signifikan belum cukup hanya
dilihat tingkat besarnya hubungan, akan tetapi perlu dilakukan dengan :

Harga Chi Square hitung 116,821 sedangkan Chi Square tabel diperoleh 7,81
dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa H_0 (tidak ada hubungan /
keselarasan) ditolak, dan H_a (ada korelasi/keselarasan) diterima dengan
tingkat signifikan 95 %.

2. Sedangkan angka *asymptotic significant* adalah 0,000 jauh dibawah 0,5 maka
dapat diinterpretasikan H_0 ditolak dan H_a diterima pada level signifikansi 95%.
Kesimpulan bahwa variabel-variabel tersebut ada keselarasan atau ada
hubungan.
3. Koefisien determinasi yaitu sebesar 0.779 Apabila dilakukan perhitungan
persentase maka pengaruh secara bersama-sama dengan perhitungan :

$$KD = W^2 \cdot 100\%$$

$$KD = 0779^2 \cdot 100\%$$

$$KD = 60,9 \%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut di atas, dapat disimpulkan besarnya pengaruh
variabel koordinasi, kemampuan dan kepemimpinan terhadap variabel kualitas
pelayanan 60,9 % sedangkan sisanya sebesar 39,10 % adalah faktor-faktor
lain yang belum diketahui dan memerlukan pengkajian lebih lanjut secara
cermat.

D.4. Diskusi

Sesuai dengan hakekat pelayanan umum yang prima, maka pelayanan umum harus dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat sederhana, terbuka, lancar, tepat waktu, lengkap, wajar dan terjangkau. Hasil penelitian menjelaskan bahwa tingkat kualitas pelayanan di SAMSAT Semarang I masih dikategorikan kurang baik (44 %).

Faktor yang cukup mengganggu tingkat kualitas pelayanan tersebut adalah :

1. Tidak adanya transparansi biaya karena wajib pajak tidak dapat mendapatkan informasi yang tepat dan akurat tentang status kendaraan bermotor yang dimiliki;
2. Adanya ketidakadilan dalam proses penyelesaian proses pembayaran pajak karena tidak menerapkan budaya antre. Petugas sering mendahulukan wajib pajak yang mengurus kendaraan dengan menggunakan jasa orang dalam,
3. Kurangnya sarana dan prasarana pelayanan yang representatif dan nyaman bagi wajib pajak.

Menurut analisa penulis ketiga faktor yang mempengaruhi tingkat kualitas pelayanan di Kantor Bersama Samsat Kota Semarang I dapat diupayakan dengan cara dan sistim yang diusulkan akan dapat menangani permasalahan tersebut dan sangat dimungkinkan untuk diterapkan dalam era informasi global dewasa ini, antara lain :

1. Melakukan kerjasama dengan P.T TELKOM untuk layanan informasi Biaya Pajak Kendaraan Bermotor lewat *Short Message Service (SMS)*.

Dengan fasilitas kemajuan sistim informasi diharapkan masyarakat akan memperoleh suatu layanan yang dapat untuk mengetahui informasi tentang detail sebuah kendaraan bermotor beserta besarnya biaya pajak-pajak yang dikenakan. Informasi yang diharapkan meliputi :

- Wilayah SAMSAT;
- Nomor Kendaraan;
- Model Kendaraan Bermotor;
- Merk/Type Kendaraan Bermotor;
- Tahun Pembuatan dan Warna;
- Tanggal Jatuh Tempo Masa pajak;
- Besarnya Tarip PKB, BBN.KB dan Jasa raharja;
- Status Pembayaran.

Cara atau sistim tersebut ditempuh untuk membantu masyarakat wajib pajak dalam memperoleh informasi pajak yang dikenakan atas kendaran bermotor miliknya. Agar tujuan dan sasaran penerapan sistim ini terwujud secara optimal maka dilakukan sosialisasi pada masyarakat.

2. Pelayanan masyarakat atau wajib pajak dengan sistim kartu antre yang kiranya dapat diterapkan di Kantor-kantor Bersama Samsat se Jawa Tengah. Dengan sistim kartu antre wajib pajak tidak perlu antri berdiri secara fisik, tetapi keberadaan wajib pajak dalam antrean pelayanan terwakili oleh nomor dalam kartu antri. Pelayanan dengan menggunakan sistim kartu antri dimaksudkan akan memberikan peningkatan kualitas pelayanan yang signifikan :

- a. Dapat benar-benar diwujudkan pemberian pelayanan yang adil kepada para wajib pajak sebagaimana konsep *First In – First Out (FIFO)*. Wajib Pajak yang pertama datang – akan pertama dilayani – dan pertama pulang.
- b. Tidak lagi terjadi saling serobot atau saling mendahului antar wajib pajak.
- c. Terdapat transparansi proses pelayanan.
- d. Kinerja petugas semakin terkontrol dan mendorong petugas untuk semakin tertib dan cepat dalam memberikan pelayanan.
- e. Kepuasan wajib pajak (*customer satisfaction*) semakin tinggi dan menimbulkan citra layanan kualitas prima instansi Pemerintah yang profesional.

Cara tersebut diatas diharapkan akan mengurangi kendala berupa ketidaktertiban antrean pembayaran pajak yang selama ini terjadi.

3. Dalam era sekarang masyarakat menuntut adanya pelayanan prima yang serba cepat dan tanpa sekat pembatas (*borderless*) sehingga dapat selaras dengan trend penggunaan teknologi informasi. Dengan *Visi* “ Menjadi Dinas yang mampu mewujudkan Pendapatan Daerah yang optimal, guna mendukung kemandirian pelaksanaan Otonomi Daerah dengan dilandasi pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat “. Oleh karena itu upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat harus juga diwujudkan dengan :

- a. Pembangunan Gedung Kantor Samsat Pembantu di daerah perbatasan.
- b. Penerapan teknologi informasi berupa fasilitas *on-line*.

Pembangunan fisik dimaksudkan untuk memberikan pelayanan yang representatif dan nyaman serta sebagai upaya mendekatkan unit pelayanan kepada masyarakat di wilayah perbatasan, di wilayah yang memiliki pertumbuhan jumlah obyek pajak yang tinggi dan memperhatikan jarak tempuh yang relatif jauh.

Pembangunan sarana non fisik berupa pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor secara *on-line* antar Samsat se Jawa Tengah dimaksudkan untuk memberikan kemudahan kepada wajib pajak sehingga dapat memenuhi kewajibannya di Samsat manapun di Jawa Tengah, tanpa harus datang ke Samsat asal dimana wajib pajak berdomisili.

Langkah menuju era teknologi informasi disamping dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat bagi Dinas Pendapatan Daerah selaku Unit Kerja Penghasil dapat pula untuk meningkatkan Penerimaan Asli Daerah guna membiayai laju Pembangunan Jawa Tengah yang semakin pesat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Hasil penelitian mengenai kualitas pelayanan pada Kantor Bersama Samsat Semarang I berdasarkan hasil pentabelan kategorisasi variable, dapat disimpulkan bahwa ternyata tingkat kualitas pelayanan dikategorikan kurang baik (44 %). Hal ini dikarenakan berbagai faktor seperti rendahnya tingkat koordinasi, rendahnya kemampuan petugas dan tingkat kepuasan wajib pajak yang masih rendah (36 %) serta masih terlalu lamanya proses pengurusan atau faktor ketepatan waktu (46 %) serta prosedur pelayanan yang dirasakan masih sulit atau berbelit (36 %) dan rendahnya tingkat transparansi dalam proses pelayanan (46 %) disamping itu faktor budaya antre juga belum dapat berjalan dengan baik (36 %) serta sikap para petugas yang mencerminkan rasa keadilan terhadap wajib pajak dalam pelayanan (36 %).
2. Hasil penelitian mengenai tingkat kemampuan pada Kantor Bersama Samsat Semarang I berdasarkan hasil pentabelan kategorisasi variable dapat disimpulkan ternyata tingkat kemampuan petugas secara umum dikategorikan masih rendah (50 %), berdasarkan hasil penelitian hal ini dikarenakan faktor seperti petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan terkesan kurang ramah (42 %) disamping juga disebabkan oleh kurang disiplinnya petugas dalam memberikan pelayanan (48 50, sedangkan dilihat dari faktor ketrampilan ternyata masih menunjukkan kurang trampil (54 %), disamping itu para petugas masih belum

dapat menunjukkan rasa empathy kepada wajib pajak, hal ini terlihat pada sikap yang kurang peduli (kurang tanggap) terhadap kesulitan yang dialami wajib pajak (48 %). Faktor-faktor inilah yang menyebabkan rendahnya kemampuan dalam memberikan pelayanan di Samsat Semarang I.

3. Hasil penelitian mengenai efektivitas koordinasi ternyata pada Kantor Samsat Semarang I, berdasarkan hasil pentabelan kategorisasi variable dapat disimpulkan ternyata koordinasi yang diterapkan dikategorikan cukup baik, hasil penelitian membuktikan hal ini dikarenakan tingkat koordinasi antara petugas Dipenda, Jasa Raharja dan Kepolisian menunjukkan kurang adanya kebersamaan (40 %), faktor lain karena kurangnya koordinasi berakibat apabila Wajib Pajak mau menghubungi mengalami kesulitan untuk dihubungi disamping itu seringkali perubahan prosedur pelayanan pelayanan namun kurang didukung oleh instansi terkait (48 %).
4. Hasil penelitian mengenai efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan pelayanan pada Kantor Samsat Semarang I ternyata dari hasil pentabelan kategorisasi variable telah dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan dikategorikan cukup baik (40 %), hasil penelitian membuktikan dan hal ini dikarenakan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain kurangnya ketepatan waktu dalam menjalankan tugas (23 %) disamping itu penggunaan atribut atau kelengkapan dalam bertugas sering menunjukkan kurang lengkap (46 %) serta fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh unsur pimpinan masih lemah atau belum dapat berjalan secara efektif (34 %). Hal ini berakibat

sering terjadi ketidasesuaian prosedur pelayanan (46 %) dan jarang ditanggapi apa yang menjadi keluhan masyarakat wajib pajak (34 %).

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan dari kesimpulan yang telah dirumuskan di muka, maka dapat dirumuskan saran-saran guna mencapai kualitas pelayanan di Kantor Bersama Samsat Semarang I sebagai berikut :

1. Kriteria pelayanan kualitas pelayanan seperti kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keterbukaan dan ketepatan waktu hendaknya betul-betul dilaksanakan. Petugas di Samsat. Janganlah persyaratan yang sudah ditentukan dalam Instruksi Bersama Ketiga Menteri seperti kelengkapan persyaratann pengurusan pajak kendaraan bermotor justru terjadi *deal* atau membuka peluang kesempatan munculnya pungutan tambahan diluar tarip resmi.
2. Meningkatkan koordinasi diantara ketiga Instansi (Dinas Pendapatan Daerah, Kepolisian dan Jasa Raharja). Koordinasi jangan hanya menjadi statement tertulis maupun lisan tetapi betul-betul ada komitmen diantara mereka dalam rangka mencapai kualitas pelayanan. Dalam mengamankan kebijakan pimpinan terutama dalam pemberlakuan peraturan baru kepada Wajib Pajak antar instansi harus dapat saling bekerja sama serta mempunyai pemahaman yang sama terhadap kebijakan yang akan diberlakukan dalam implementasi kebijakanpub harus saling mendukung. Janganlah menonjolkan kewenangan dalam memberikan pelayanan.

3. Meningkatkan kemampuan petugas dengan memberikan peluang menempuh pendidikan akademis yang lebih tinggi serta pelatihan teknis. Kemampuan dan ketrampilan yang memadai diharapkan mereka akan bersikap dan berperilaku sebagai petugas yang mampu membawa visi dan misi organisasi pelayanan publik.
4. Guna menambah wawasan dan wawasan daripada petugas pelayanan agar supaya tidak berkutat pada satu bidang tugas saja disamping untuk menghindari kejenuhan kerja maka sebaiknya secara berkala diadakan alih tugas diantara petugas pelayanan di Samsat. Hal ini dikandung maksud sebagai upaya kaderisasi sehingga kemungkinan ada petugas yang berhalangan atau tidak hadir diharapkan semua dapat mengoperasionalkan pelayanan.
5. Salah satu faktor dominan yang sangat mempengaruhi kualitas pelayanan adalah efektivitas daripada gaya kepemimpinan yang diterapkan . Mau dibawa kemana organisasi ini dan bagaimana wajah suatu organisasi semuanya tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang ada. Oleh sebab itu satu hal yang penulis tekankan disini bahwa salah satu indikasi yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah lemahnya koordinasi diantara ketiga unsure instansi tersebut, maka seorang pimpinan di Kantor Samsat harus tegas dan berani menegakkan aturan yang harus dipatuhi oleh ketiga instansi tersebut. Pimpinan harus cepat, tanggap dan peduli terhadap permasalahan yang senantiasa berkembang di masyarakat jangan sampai menimbulkan gejolak yang berpengaruh pada pelayanan. Pimpinan di Samsat harus dapat memberikan keteladanan dan mampu memotivasi semua petugas tanpa membedakan dari unsur mana.

DAFTAR PUSTAKA

- Barata A A. 2003, Dasar-Dasar Pelayanan prima (Persiapan Membangun Budaya Pelayanan Prima untuk Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan, Penerbit PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Boediono B, 2003, Pelayanan prima Perpajakan, penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus, 1995, Penilaian Kinerja Organisasi Publik, Makalah disampaikan pada Seminar Kinerja Organisasi Publik Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Donnelly Cs, 1985, Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, PT. Gelora Aksara Pratama.
- Gito Sudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita, 1997 " Perilaku Keorganisasian " BPFE, Yogyakarta.
- Gerson, Richard, 2001, Manajemen, BPFE, Jogjakarta.
- Handoko,Hani, 2001, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE, Jogjakarta.
- Hadi, Sutrisno, Statistik, 2000, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Locke A,Edwin, 1997, Esensi Kepemimpinan, Spektrum, Jakarta
- Moenir, HAS, 2002, Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ma'moeri Endar, 1999, Hubungan Kerja dan Koordinasi, Lembaga Administrasi Negara RI, Jakarta.
- Soetopo, 1999, Pelayanan Prima, LAN RI, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Triguno, 2003, Budaya Kerja, Golden Terayon Prss, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2002, Perspektif Perilaku Birokrasi, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tunggal, Wijaya, 2000, Konsep Dasar Customer Relationship Management, Harvarindo, Jakarta
- Siagian Sondang, 2000, Manjemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sianipar, 1998, Manjemen Pelayanan Masyarakat, Lembaga Administrasi Negara.
- Sugiyono, 2001, Metode Penelitian Administrasi, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sugiyanti, 1999, Strategi Pelayanan Prima, lembaga Administrasi Negara RI.

Stoner,AF, Manajemen jilid I, 1996, Erlangga, Jakarta.

Tjokroamidjoyo,Bintoro, 2001, Reformasi Administrasi Publik, MIA-UNKRIS Press.

Tjiptono, Fendy, 2001, Manjaemen Jasa, Andi Offset.

Tjiptono, Fendy, 1997, Prinsip-prinsip Total Quality Service, Andi, Jogjakarta.

Warella, 1997, Administrasi Negara Dan Kualitas Pelayanan Publik, Pidato Pengukuhan Guru Besaar Madya Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang.

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah.

Peraturan Pemerintah nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok Fungsi dan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2002 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas pokok Fungsi dan Susunan Organisasi Unit Pelayanan Pendapatan Daerah.

Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2000 tentang Pajak Kendaraan Bermotor.

Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2000 tentang Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor.

Instruksi Bersama Menteri Pertahanan Keamanan, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Tentang Pelaksanaan Sistim Administrasi Manunggal Dibawah Satu Atap (SAMSAT) dan Surat Keputusan Bersama Kepala Kepolisian RI, Direktur Jendral Pemerintah Umum dan Otonomi Daerah, dan Direktur Utama PT Jasa raharja (PERSERO) Tentang Pedoman Tata Laksana Sistim Administarsi Manunggal Dibawah Satu Atap.

Zaohar, Susilo, 1996, Reformasi Birokrasi, Konsep, Dimensi dan Strategi, Bumi Aksara, Jakarta